



**UNIVERSIDAD ESTATAL  
PENÍNSULA DE SANTA ELENA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
ESCUELA DE INGENIERÍA COMERCIAL  
CARRERA DESARROLLO EMPRESARIAL**

**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA MUNICIPAL  
“EMUTURISMO EP” DEL CANTÓN SANTA ELENA  
DE LA PROVINCIA DE SANTA ELENA  
2015 - 2019.**

**TRABAJO DE TITULACIÓN**

Previo a la obtención del Título de:

**INGENIERO EN DESARROLLO EMPRESARIAL**

**AUTOR: EDISSON RAMIRO GANÁN GREFA**

**TUTOR: ING. MERCEDES FREIRE RENDÓN, MSc.**

**LA LIBERTAD – ECUADOR**

**2015**

**UNIVERSIDAD ESTATAL  
PENÍNSULA DE SANTA ELENA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
ESCUELA DE INGENIERÍA COMERCIAL  
CARRERA DESARROLLO EMPRESARIAL**

**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA MUNICIPAL  
“EMUTURISMO EP” DEL CANTÓN SANTA ELENA  
DE LA PROVINCIA DE SANTA ELENA  
2015 - 2019.**

**TRABAJO DE TITULACIÓN**

Previo a la obtención del Título de:

**INGENIERO EN DESARROLLO EMPRESARIAL**

**AUTOR: EDISSON RAMIRO GANÁN GREFA**

**TUTOR: ING. MERCEDES FREIRE RENDÓN, MSc.**

**LA LIBERTAD – ECUADOR**

**2015**

La Libertad, enero del 2015

### **APROBACIÓN DEL TUTOR**

En mi calidad de Tutor del trabajo de investigación, “**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA MUNICIPAL “EMUTURISMO EP” DEL CANTÓN SANTA ELENA DE LA PROVINCIA DE SANTA ELENA, 2015-2019**”, elaborado por el Sr. Edisson Ramiro Ganán Grefa, egresado de la Carrera de Ingeniería en Desarrollo Empresarial, Escuela de Ingeniería Comercial, Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Estatal Península de Santa Elena, previo a la obtención del Título de Ingeniero en Desarrollo Empresarial, me permito declarar que luego de haber dirigido científica y técnicamente su desarrollo y estructura final del trabajo, este cumple y se ajusta a los estándares académicos y científicos, razón por la cual apruebo en todas sus partes.

Atentamente

---

Ing. Mercedes Freire Rendón, MSc.

**TUTORA**

## **AUTORÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

El presente trabajo de Titulación o Graduación **“PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA MUNICIPAL “EMUTURISMO EP” DEL CANTÓN SANTA ELENA DE LA PROVINCIA DE SANTA ELENA, 2015-2019”**, elaborado por el suscrito declarando que los datos, análisis, opiniones y comentarios que constan en este trabajo de investigación son de exclusiva propiedad, responsabilidad legal y académica del autor. No obstante es patrimonio intelectual de la Universidad Estatal Península de Santa Elena.

La Libertad, enero del 2015

Atentamente

---

Edisson Ramiro Ganán Grefa

Céd. 092545765-7

## **DEDICATORIA**

En especial, A mi Dios quien ha encaminado mis pensamientos y mis acciones, dando lugar al logro de las metas propuestas. A mi novia por ser parte de mi vida y demostrarme con amor el valor de una relación.

Dedico este trabajo a mis padres, que siempre me han dado su apoyo incondicional y a quienes debo este triunfo profesional, por todo su trabajo y dedicación para darme una formación académica, humanista y espiritual.

A mi querida Universidad Estatal Península de Santa Elena por abrirme sus puertas y darme la oportunidad de formarme como profesional, con la ayuda de los profesores que supieron impartirme sus conocimientos.

Edisson Ganán

## **AGRADECIMIENTO**

Expreso mi más sincero agradecimiento a Dios todo poderoso por haberme permitido lograr este objetivo, a mis padres que con esfuerzo, paciencia y dedicación me apoyaron económicamente y moralmente.

A los diferentes catedráticos de la Universidad Estatal Península de Santa Elena, quienes con las implantaciones de sus conocimientos han contribuido a la formación de mi carrera profesional.

A todas las personas que con su conocimiento y dedicación aportaron para la realización de este trabajo.

Edisson Ganán

**TRIBUNAL DE GRADO**

---

Ing. Mercedes Freire Rendón, MSc.  
DECANA DE LA FACULTAD  
CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

---

Econ. Félix Tigrero González, MSc.  
DIRECTOR DE ESCUELA  
INGENIERÍA COMERCIAL.

---

Ing. Mercedes Freire Rendón, MSc.  
PROFESORA-TUTORA

---

Ing. Jessica Linzán Rodríguez, MSc.  
PROFESORA DE ÁREA

---

Ab. Joe Espinoza Ayala  
SECRETARIO GENERAL

**UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
ESCUELA DE INGENIERÍA COMERCIAL  
CARRERA DE DESARROLLO EMPRESARIAL**

**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA MUNICIPAL  
“EMUTURISMO EP” DEL CANTÓN SANTA ELENA, PROVINCIA DE  
SANTA ELENA, 2015-2019.**

**AUTOR:** Ganán Grefa Edison Ramiro.

**TUTORA:** Ing. Mercedes Freire Rendón, MSc.

**RESUMEN**

El objetivo fundamental del presente trabajo es diseñar un Plan Estratégico para la Empresa Municipal “EMUTURISMO EP” del cantón Santa Elena, Provincia de Santa Elena, para mejorar la gestión administrativa, generar motivación, compromiso y trabajo en equipo, obteniendo así mayores beneficios mediante la creación de objetivos, metas, políticas, misión, visión, de esta manera las actividades tendrán una mejor planificación, control y ejecución incentivando a los involucrados a contribuir con el desarrollo y progreso de la empresa, para la elaboración de este trabajo como primer punto enfocamos las necesidades que poseen la empresa y sus debilidades que puedan repercutir en el mal manejo de los recursos. Para esta investigación se ha fundamentado en una metodología que ha ayudado a obtener un resultado real mediante la aplicación de métodos tales como: La observación, encuesta, entrevista y técnicas estadísticas. Habiendo realizado el análisis de la información y conociendo los problemas como falta de conocimiento en áreas de gerencia se hace necesario elaborar un plan estratégico, el mismo que detalla el orgánico funcional de la empresa para que todos conozcan la estructura, los cargos y la responsabilidad de cada puesto. Se detalla además los factores internos y externos que intervienen de una u otra forma en beneficio o en contra la empresa, ya que en base a este análisis se establecen las estrategias que permitirán el progreso, mejorar las gestiones y diseñar nuevos horizontes. Se establece asimismo las respectivas políticas y procedimientos que van a regir el bienestar de la empresa, para luego establecer la planificación de los programas y proyectos que se pretende llevar a efecto con su respectivo cronograma y presupuesto. Para lograr el objetivo planteado, es indispensable la colaboración de la empresa con sus directivos, en todas las gestiones que se realicen internas y externamente. Con esto se podrá reflejar la capacidad de administración estratégica, liderazgo positivo en las diferentes funciones que constituye un futuro ideal para la empresa EMUTURISMO EP del cantón Santa Elena.



## ÍNDICE GENERAL

PORTADA.....	i
APROBACIÓN DEL TUTOR.....	ii
AUTORÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....	iii
DEDICATORIA .....	iv
AGRADECIMIENTO .....	v
TRIBUNAL DE GRADO .....	vi
RESUMEN.....	vii
ÍNDICE GENERAL.....	viii
ÍNDICE DE CUADROS.....	xii
ÍNDICE DE GRÁFICOS .....	xiv
ÍNDICE DE ANEXOS.....	xv
MARCO CONTEXTUAL DE LA INVESTIGACIÓN .....	3
TEMA .....	3
PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN .....	3
Planteamiento del Problema.....	3
Delimitación del Problema.....	6
Formulación del Problema .....	7
Sistematización del Problema .....	7
Evaluación del Problema.....	8
JUSTIFICACIÓN DEL TEMA .....	10
OBJETIVOS .....	13
Objetivo General .....	13
Objetivos Específicos.....	13
HIPÓTESIS .....	14
OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES.....	14
Identificación de las Variables .....	14
CAPÍTULO I.....	17
MARCO TEÓRICO.....	17
1.1. ANTECEDENTES.....	17

1.2. PLAN ESTRATÉGICO .....	19
1.2.1. Fundamentación de la Planificación Estratégica. ....	19
1.2.2. ¿Qué es la Planificación Estratégica? .....	21
1.2.3. Importancia de la Planificación Estratégica.....	21
1.2.4. Características de la Planificación Estratégica.....	23
1.2.5. Beneficios de la Planificación Estratégica .....	24
1.2.6. Principios Básicos de la Planificación Estratégica.....	26
1.2.7. Tipos de Planes .....	27
1.2.8. Definición de Plan Estratégico.....	28
1.2.9. ¿Qué es y para qué sirve el Plan Estratégico?.....	29
1.2.10. Modelos y Elementos del Plan Estratégico.....	31
1.2.11. Elementos del Plan Estratégico.....	34
1.3. EMPRESA MUNICIPAL DE INFORMACIÓN TURÍSTICA “EMUTURISMO - EP” .....	56
1.3.1. Actividad de la Empresa EMUTURISMO EP.....	57
1.3.2. Fuentes de Financiamiento.....	57
1.3.3. Estimaciones de los Ingresos .....	58
1.3.4. Talento Humano.....	58
1.3.5. Servicios de la Empresa EMUTURISMO EP.....	59
1.3.6. Direccionamiento Estratégico .....	60
1.3.6.1 Beneficios del Direccionamiento Estratégico .....	60
1.4. MARCO LEGAL.....	61
1.4.1 Constitución de la República del Ecuador 2008 .....	61
1.4.2 Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización .....	65
1.4.3 Ley Orgánica de Empresas Públicas .....	65
1.4.4 Ordenanza Municipal .....	66
CAPÍTULO II .....	67
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....	67
2.1. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN .....	68
2.2. MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN .....	69

2.3. TIPOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	70
2.3.1. Por el Propósito.....	70
2.3.2. Por el Nivel.....	70
2.3.3. Por el Lugar.....	71
2.3.4. Por la Dimensión.....	72
2.4. MÉTODOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	73
2.4.1 Método Inductivo.....	74
2.4.2 Método Analítico.....	74
2.5. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	75
2.5.1. Fuentes Primarias.....	75
2.5.2. Fuentes Secundarias.....	77
2.6. INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN.....	78
2.6.1. Guía de Entrevista.....	78
2.6.2. El Cuestionario.....	79
2.7. POBLACIÓN Y MUESTRA.....	81
2.7.1. Población.....	81
2.7.2. MUESTRA.....	82
2.8. PROCEDIMIENTO Y PROCESAMIENTO DE LOS DATOS.....	84
2.8.1 Procedimiento.....	84
2.8.2 Procesamiento.....	85
CAPÍTULO III.....	86
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	86
3.1 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA ENTREVISTA.....	87
3.2 ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LA ENCUESTA.....	95
3.3 CONCLUSIONES.....	111
3.4 RECOMENDACIONES.....	112
CAPÍTULO IV.....	113
PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA MUNICIPAL “EMUTURISMO EP” DEL CANTÓN SANTA ELENA DE LA PROVINCIA DE SANTA ELENA 2015 - 2019.....	113
4.1. PRESENTACIÓN.....	113

4.2 ELEMENTOS DEL PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA “EMUTURISMO EP” .....	115
4.2.1 Misión .....	115
4.2.2 Visión .....	115
4.2.3 Filosofía .....	115
4.2.4 Principios Éticos .....	116
4.2.5 Valores Corporativos .....	117
4.2.6 Objetivo General .....	118
4.2.7 Objetivos Específicos.....	118
4.3 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA “EMUTURISMO EP” .....	119
4.3.1 Diagnóstico Situacional F.O.D.A.....	119
4.3.2 Análisis Situacional.....	120
4.3.2.1 Análisis Interno de los servicios que presta la Empresa .....	124
4.3.2.2 Identificación del Perfil Gerencial de la Empresa Municipal EMUTURISMO EP .....	126
4.3.2.3 Orgánico Funcional: Perfil y Funciones del Puesto.....	128
4.4 PLAN DE ACCIÓN.....	134
4.5 PROGRAMAS Y PROYECTOS.....	136
4.6 PLAN OPERATIVO ANUAL (P.O.A).....	140
CONCLUSIONES .....	142
RECOMENDACIONES .....	143
BIBLIOGRAFÍA .....	144
ANEXOS .....	147

## ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO N° 1 Matriz de Operacionalización de la Variable Independiente.....	15
CUADRO N° 2 Matriz de Operacionalización de la Variable Dependiente .....	16
CUADRO N° 3 Planificación en los tres niveles de la Empresa .....	20
CUADRO N° 4 Procesos de la planificación por nivel jerárquico .....	20
CUADRO N° 5 Posibles Variables del Análisis Externo .....	42
CUADRO N° 6 Posibles Variables del Análisis Interno .....	44
CUADRO N° 7 Matriz FODA.....	45
CUADRO N° 8 Ingresos Proyectados al 31 de Diciembre del 2013.....	58
CUADRO N° 9 Población .....	81
CUADRO N° 10 Muestra .....	83
CUADRO N° 11 Aspectos Trascendentales .....	87
CUADRO N° 12 Clima Laboral .....	88
CUADRO N° 13 Manejo de Recursos.....	89
CUADRO N° 14 Elementos Orientadores.....	90
CUADRO N° 15 Desarrollo Tecnológico .....	91
CUADRO N° 16 Recursos para Implementación de Estrategias .....	92
CUADRO N° 17 Estrategias de Planificación.....	93
CUADRO N° 18 Talento Humano .....	94
CUADRO N° 19 Expectativas sobre la Empresa .....	95
CUADRO N° 20 Comunicación Empresa y Usuario .....	96
CUADRO N° 21 Coordinación de Proyectos .....	97
CUADRO N° 22 Estudio Medio Ambiental.....	98
CUADRO N° 23 Manejo de Recursos.....	99
CUADRO N° 24 Participación de Usuarios .....	100
CUADRO N° 25 Enfoque Participativo .....	101
CUADRO N° 26 Participación Activa.....	102
CUADRO N° 27 Desarrollo de Proyectos.....	103
CUADRO N° 28 Visión a Futuro .....	104
CUADRO N° 29 Gestión Realizada .....	105

CUADRO N° 30 Relación con la Comunidad.....	106
CUADRO N° 31 Capacitación, Promoción y Difusión.....	107
CUADRO N° 32 Motivación.....	108
CUADRO N° 33 Diseño de Estrategias.....	109
CUADRO N° 34 Liderazgo y Participación Activa .....	110
CUADRO N° 35 Análisis FODA de la Empresa EMUTURISMO EP .....	121
CUADRO N° 36 Evaluación de Factores Internos (MEFI).....	122
CUADRO N° 37 Evaluación de Factores Externos (MEFE) .....	123
CUADRO N° 38 Plan de Acción.....	135
CUADRO N° 39 Plan Operativo Anual .....	141

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO N° 1 Modelo de Planificación Estratégica de Steiner .....	31
GRÁFICO N° 2 Modelo Planificación Estratégica de Mintzberg .....	32
GRÁFICO N° 3 Modelo Estratégico de Kotler Philip.....	33
GRÁFICO N° 4 Aspectos Transcendentales .....	87
GRÁFICO N° 5 Clima Laboral .....	88
GRÁFICO N° 6 Manejo de Recursos .....	89
GRÁFICO N° 7 Elementos Orientadores .....	90
GRÁFICO N° 8 Desarrollo Tecnológico.....	91
GRÁFICO N° 9 Recursos para Implementación de Estrategias.....	92
GRÁFICO N° 10 Estrategias de Planificación .....	93
GRÁFICO N° 11 Talento Humano.....	94
GRÁFICO N° 12 Expectativas sobre la Empresa.....	95
GRÁFICO N° 13 Comunicación Empresa y Usuario.....	96
GRÁFICO N° 14 Coordinación de Proyectos .....	97
GRÁFICO N° 15 Estudio Medio Ambiental .....	98
GRÁFICO N° 16 Manejo de Recursos .....	99
GRÁFICO N° 17 Participación de Usuarios.....	100
GRÁFICO N° 18 Enfoque Participativo.....	101
GRÁFICO N° 19 Participación Activa.....	102
GRÁFICO N° 20 Desarrollo de Proyectos .....	103
GRÁFICO N° 21 Visión a Futuro.....	104
GRÁFICO N° 22 Gestión Realizada .....	105
GRÁFICO N° 23 Relación con la Comunidad .....	106
GRÁFICO N° 24 Capacitación, Promoción, Difusión .....	107
GRÁFICO N° 25 Motivación .....	108
GRÁFICO N° 26 Diseño de Estrategias .....	109
GRÁFICO N° 27 Liderazgo y Participación Activa.....	110
GRÁFICO N° 28 Organigrama Funcional.....	134

## ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO N° 1 Formato de Encuesta .....	148
ANEXO N° 2 Formato de Entrevista.....	151
ANEXO N° 3 Registro Oficial – Creación de EMUTURISMO EP.....	153
ANEXO N° 4 Fotografías .....	159



## INTRODUCCIÓN

En estos tiempos el mundo sufre un profundo cambio sea político, económico, cultural, tecnológico y social que afectan el desempeño de las empresas. La constante innovación en nuevos métodos de dirección obliga a las organizaciones estar al margen de conocer lineamientos de gestión administrativa, las directrices son necesarias para complementar la falta de conocimientos en algunas áreas de vital importancia en las organizaciones, por lo que trae consigo la desmotivación en sus miembros y por ende las metas nunca son alcanzadas.

Si consideramos que los cambios que suceden hoy en día no son progresivos sino más bien rupturas con las tendencias del pasado, se ve que la planificación tradicional basada en la previsión y pronóstico inmediatista carece de sentido. El Plan Estratégico que se llevó a cabo exterioriza un enfoque participativo; que con esfuerzo se puede lograr una adecuación en el rumbo organizacional y por ende realizar grandes cambios en el medio, es una respuesta metódica donde se revisó y ajusto los diferentes medios involucrados para poder interpretar una realidad empresarial.

El presente trabajo de investigación asume su importancia por cuanto denota que la mayoría de instituciones u organizaciones, sin importar su naturaleza o tamaño, precisan diseñar un Plan Estratégico que permita a la empresa “EMUTURISMO EP” a optimizar la actual gestión administrativa, orientando a elaborar nuevas alternativas estratégicas involucrando nuevas tendencias administrativas para tener el reconocimiento en el medio y proporcionar más beneficios para la empresa y sus pobladores.

La Empresa requiere de un plan estratégico para que pueda desarrollar de manera eficiente una excelente planificación, en cuanto a cada una de sus actividades, programas y proyectos que inciden en el desarrollo institucional, que permita generar un crecimiento constante y continuo.

Para el desarrollo del presente se ha considerado aplicar una metodología desde una óptica cuanti-cualitativa. Utilizando el criterio de proyecto factible que va a dar solución a un problema que se detecta; para lo cual se utilizarán técnicas e instrumentos de investigación los mismos que darán viabilidad al desarrollo del presente tales como: la entrevistas, encuestas, que permitirá la obtención de información relevante con el fin de lograr establecer un modelo de plan estratégico acorde a la empresa y sus requerimientos.

El contenido de la presente está organizado en tres capítulos los mismos que están desarrollados de la siguiente manera: El capítulo I se expone mediante el marco teórico sobre conceptos teóricos de planificación estratégica para la aplicación en los capítulos posteriores, denotando sus beneficios e importancia para la empresa.

El capítulo II contiene la metodología que se utilizó, aplicando el tipo y diseño de investigación así como las diferentes modalidades de estudio que orientan al análisis e interpretación de datos fundamentados por métodos y técnicas viables para la realización del presente trabajo. Además, se refleja el análisis de los resultados realizado a los involucrados de la empresa EMUTURISMO EP del Cantón Santa Elena.

El capítulo III, presenta el análisis de resultados de los instrumentos que se utilizó y que fueron realizadas a los trabajadores de la empresa EMUTURISMO EP del Cantón Santa Elena, la misma que sirvió para poder determinar las deficiencias que repercuten en el desarrollo de sus actividades diarias.

El capítulo IV contiene la propuesta que incluye el diseño del Plan Estratégico dirigido a la empresa EMUTURISMO EP, re-direccionando tanto objetivos, visión, misión, culminando con las conclusiones y recomendaciones que deberá tomar muy en cuenta la empresa para mejorar su gestión administrativa, la bibliografía y anexos del trabajo realizado.

## **MARCO CONTEXTUAL DE LA INVESTIGACIÓN**

### **TEMA**

**PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA MUNICIPAL “EMUTURISMO EP” DEL CANTÓN SANTA ELENA, PROVINCIA DE SANTA ELENA, 2015 - 2019.**

### **PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **Planteamiento del Problema**

En la provincia de Santa Elena según el censo poblacional del 2010, cuenta con una población total de 308.693 habitantes la cual se distribuye entre hombres 156.862 y mujeres 151.831, está distribuida en tres cantones: Santa Elena, La Libertad, y Salinas.

Santa Elena tiene una extensión de 3.880 km<sup>2</sup>, cuenta con 144.076 habitantes de los cuales, en el área urbana viven 39.681 personas y en la rural 104.395. Este cantón posee 7 parroquias que son: Santa Elena, Atahualpa, Colonche, San José de Ancón, Manglaralto, Chanduy, Julio Moreno. El cantón La Libertad, posee una extensión de 25,6 km<sup>2</sup> y 95.942 habitantes, de ellos 45700 son hombres y 50242 mujeres. El cantón Salinas abarca una área territorial de 97 km<sup>2</sup>, con una población de 68.675 habitantes, 34.719 viven en el área urbana y 33.956 personas están en la zona rural.

En estos últimos tiempos, el Ecuador ha sufrido un profundo cambio de sus paradigmas económicos, políticos, sociales, culturales y administrativos que afectan el comportamiento de organizaciones y empresas a nivel nacional, estos factores inciden en la formulación y desarrollo de estrategias permitiendo fortalecer el proceso participativo para el beneficio de la organización.

Es una época difícil, con muchas decisiones, cambios y transformaciones, que requieren del aporte de cada uno de los ciudadanos, en especial de personas especializadas que aporten con conocimientos, los mismos que sirvan para crear alternativas y estrategias, dando soluciones a problemas, y demostrar a nuestra provincia que se pueden hacer cambios de bien para el éxito del mañana. Hoy en día contamos con diversas alternativas en herramientas, modelos, técnicas, y metodologías, para realizar un trabajo de manera eficiente y acertada.

Por ser una empresa con pocos años de vida, carece de un plan estratégico para el cumplimiento de sus metas a pesar de poseer una estructura organizacional, este problema puede originarse debido a las partidas presupuestarias o por existir prioridades en otros tipos de proyectos y actividades que se están implementando.

El autor Joaquín Rodríguez Valencia (2005), *Cómo aplicar la planificación estratégica a la Pequeña y Mediana empresa*, manifiesta que: “La planificación estratégica es a largo plazo que enfoca a la organización como un todo. Los administradores se preguntan a sí mismos qué debe hacerse en el largo plazo, para lograr los objetivos organizacionales. El largo plazo se define usualmente como un periodo que se extiende aproximadamente de cinco años hacia el futuro. Por tanto, los administradores en la planificación estratégica estarán tratando de determinar lo que su organización deberá hacer para tener éxito en un punto situado en un periodo de cinco y siete años hacia el futuro” (pág.88).

A través de la búsqueda directa de información, se conoció que por ser una empresa anexa al Municipio del Cantón Santa Elena, EMUTURISMO EP, posee misión, visión, estrategias, objetivos y políticas, a pesar de ello, no están acorde a lo que desea proyectar la empresa en la actualidad, por ende, la implementación de un plan estratégico para re-direccionar a la búsqueda de mejores resultados consensuados con el directorio y sus trabajadores resulta convincente para la empresa, por ello, el plan estratégico marca las directrices del desempeño.

Esta programación está basada en un documento de consenso donde se concretó las grandes decisiones que van a orientar la marcha de una excelente gestión. Cabe mencionar la falta de independencia, ya que el Municipio de Santa Elena dirige las riendas de la empresa, así como las decisiones importantes que se puedan realizar, siendo estas resueltas en el directorio de la empresa.

Un problema que también se identificó es que la mayoría de los habitantes, exceptuando a los del sector turístico, no la identifican por ende conocen poco sobre la empresa, sus actividades y programas que realizan, para el desarrollo del cantón y sus sectores estratégicos que se orientan al desarrollo del turismo.

La generación de recursos por parte de la empresa, se la realiza a través de la determinación y recaudación de la tasa para permiso de funcionamiento de hoteles y locales en el cantón Santa Elena; la recaudación por venta de entradas en los complejos San Vicente, y Parque Ecológico; la recaudación por alquiler de la cancha del complejo José Francisco Cevallos; el cobro de multas e infracciones por incumplimiento de ordenanzas municipales; y la asignación anual establecida por el Municipio de Santa Elena.

La planificación estratégica en el ámbito empresarial y gubernamental ha tomado un rol de importancia, el solo hecho de tener claro los objetivos y metas organizacionales sitúa a la empresa en un marco de competitividad, la que a su vez debe efectuarse en forma sistemática y organizada para su ejecución, logrando la mejora en los resultados de los directivos y el personal de la empresa.

EMUTURISMO EP, carece de un plan estratégico que oriente a realizar sus actividades de manera eficiente, las mismas que ayuden y sirvan para la vinculación con toda la comunidad y sus sectores estratégicos. Por ende, se realizó un plan estratégico diagnosticando la situación actual de la empresa, sus ventajas y desventajas, para buscar orientar a través de acciones estratégicas la ayuda a sus procesos con visión de cambio y desarrollo.

## **Delimitación del Problema**

El presente tema de investigación se encuentra delimitado por estar orientado a diseñar un plan estratégico a la Empresa Municipal de Desarrollo y De Recreación Sostenible y Sustentable e Información de Lugares Turísticos “EMUTURISMO EP”, la misma que persigue la mejora de las funciones de la institución, para cumplir con los fines y metas organizacionales.

El plan estratégico permitirá consolidar la información y direccionarla hacia escenarios acordes a la necesidad presentada, dentro de estas propuestas se busca reforzar la base administrativa de la empresa EMUTURISMO EP, manejando de manera correcta y oportuna los recursos, se fomenta una cultura organizacional, se generó un proceso administrativo que retroalimente las operaciones realizadas o por ejecutarse para obtener buenos resultados en la administración.

La elaboración de un plan estratégico para la empresa tendrá como propósito establecer o actualizar la misión, visión y los objetivos generales. Ayudará a desarrollar nuevas aptitudes para enfrentar la ruta a seguir en el futuro. Esto permitirá anticiparnos en los cambios en el entorno, identificando problemas y buscando soluciones con la intervención y participación de todos los involucrados hacia un futuro deseado.

Dentro de las alternativas de solución podemos mencionar:

- ❖ Analizar las amenazas y oportunidades que se pueden presentar y evaluar nuevos campos para una posible participación en ellos.
- ❖ Aplicar el direccionamiento hacia objetivos y metas planteadas.
- ❖ Fortalecer el control y seguimiento en las actividades de la empresa.
- ❖ Utilizar estrategias factibles acordes a la situación de la asociación.

## **Formulación del Problema**

¿De qué manera incide la aplicación de un plan estratégico en el direccionamiento eficaz de la empresa EMUTURISMO - EP del Cantón Santa Elena, Provincia de Santa Elena?

## **Sistematización del Problema**

- ❖ ¿De qué modo el Plan Estratégico puede ser una alternativa a los problemas en la toma de decisiones para el direccionamiento eficaz en la empresa EMUTURISMO EP?
- ❖ ¿Existen estudios que guarden relación con un plan estratégico dentro de la empresa EMUTURISMO EP, del Cantón Santa Elena, Provincia de Santa Elena?
- ❖ ¿Cómo aporta EMUTURISMO EP al desarrollo del sector turístico del cantón Santa Elena?
- ❖ ¿Cuáles métodos, técnicas e instrumentos se aplicarán para el desarrollo del trabajo de investigación y el análisis de los resultados obtenidos?
- ❖ ¿Cómo influirá el Plan Estratégico en el direccionamiento eficaz de la administración de la empresa EMUTURISMO EP?
- ❖ ¿Es necesario implementar un Plan Estratégico en la empresa EMUTURISMO EP, del Cantón Santa Elena y cuáles serán las estrategias y planes de acción a implementar para su desarrollo de manera eficiente y eficaz?

## **Evaluación del Problema**

Si consideramos que los cambios que suceden hoy en día no son progresivos sino más bien rupturas con tendencias del pasado, se ve que la planificación tradicional basada en la previsión y el pronóstico inmediatista carece de sentido.

**Delimitado:** El presente tema de investigación se encuentra delimitado por estar orientado a diseñar un plan estratégico a la Empresa Municipal de Desarrollo y De Recreación Sostenible y Sustentable e Información de Lugares Turísticos “EMUTURISMO EP”, la misma que persigue la mejora de las funciones de la institución, para cumplir con los fines y metas organizacionales.

**Claro:** Se condensó la información para que de esta manera su contenido sea de alta comprensión, precisa y objetiva, para tener como resultado, que la planificación estratégica es la forma más viable para lograr metas a futuro ofreciéndonos una metodología para coordinar las actividades en todas las áreas funcionales.

**Evidente:** La evaluación y el diagnóstico son manifestaciones claras que permitió un análisis evidente de la realidad del objeto de estudio, fue una forma de constatar cómo está la empresa y cada una de las áreas departamentales, las mismas que abarcan gran importancia en el desarrollo institucional.

**Concreto:** Es concreto porque definió la situación actual de la organización sea interna o externa, la presente ha sido redactada de manera que sea corto, preciso, directo y adecuado, para lograr determinar qué tipo de plan estratégico se incorpora.

**Relevante:** Se busca un recurso eficaz que produzca un impacto positivo en la empresa “EMUTURISMO EP”, dando de esta manera un dinamismo que promueva el desarrollo de la institución para con la sociedad.



**Original:** El plan estratégico que poseerá la Empresa “EMUTURISMO EP”, es original, novedoso, con nuevo enfoque, y esta investigado totalmente ya que contribuirá para el direccionamiento estratégico, este plan servirá para dar a conocer a los directivos, como desarrollar sus tareas, para conseguir un liderazgo participativo y organizado.

**Contextual:** La investigación que se realizó en este presente trabajo es muy específico y si bien puede repetirse en otros momentos o lugares, es casi imposible que todas se agrupen en el mismo modo, lugar o importancia que en otros casos, y también que generen exactamente los mismo resultados, toda empresa tiene características diferentes y eso hace que su solución sea la idónea para lograr sus objetivos.

**Factible:** El grado de factibilidad dependió del análisis de la organización la misma que es establecida con bases teóricas desarrolladas sobre el plan estratégico a elaborar.

**Identifica los productos esperados:** Realizado el diagnóstico y análisis de la empresa “EMUTURISMO EP” se realizó propuestas que permitan elaborar de la mejor forma el trabajo de investigación, aportando con soluciones viables que contribuyan a la mejora de la empresa.

**Variables:** Las variables que se reconocen con claridad y que sirven para el estudio de la presente son:

- ❖ La Variable dependiente que es la Empresa “EMUTURISMO EP”.
- ❖ La Variable independiente es el Plan Estratégico.

Este tipo de variables contribuyeron al desarrollo de la presente investigación aportando de manera adecuada a determinar el estado actual y la necesidad de requerimiento de un plan estratégico para alcanzar los objetivos deseados.

## **JUSTIFICACIÓN DEL TEMA**

El crecimiento demográfico de la población, la continua evolución del conocimiento y la tecnología, el cambio de paradigmas y metodologías para liderar una organización son cada vez más exigente. Por ende, con el desarrollo de las sociedades, nacen más teorías y procedimientos, y de la misma manera van surgiendo personas, empresas y organizaciones que se comprometen a realizar estas tareas para mejorar el desarrollo en la humanidad, así como también ayudando a que esta se fortalezcan en el ámbito institucional.

Este trabajo de investigación se basa principalmente al desarrollo de un diseño de planificación estratégica dirigida a la empresa EMUTURISMO EP, teniendo en cuenta que no existe ningún tipo de estudio que guarde relación con respecto a un plan estratégico, para lo cual este nuevo tipo de información desarrollará nuevas bases para la investigación.

Se realizó a través de la fundamentación teórica el proceso de decidir qué se va hacer, cómo se hará, quién y cuándo lo hará, mediante la implantación del plan estratégico, la misma que se identificó de manera sistemática las oportunidades y amenazas que surgen en el futuro, las cuales combinadas con otros datos relevantes, proporcionan la base para que la empresa tome mejores decisiones en el presente para aprovechar las oportunidades y evitar las amenazas para dar solución a los problemas que se desarrollen.

El uso de técnicas de investigación como la observación, encuestas, entrevistas y redacción dio una opción para identificar los diferentes problemas, recolectar información del objeto a investigar, además, esta valiosa información sirvió para el desarrollo del presente, analizando el nivel de impacto que tendrá en la institución, permitió deducir, y producir nuevos conocimientos y aplicarlas sobre los resultados, con el fin de dar alternativas de solución a los diferentes problemas de la organización.

Los objetivos que persigue la investigación se plantean de mejor forma en la medida del alcance y propósito del estudio otorgándonos soluciones concretas y viables, para conseguir como resultado la optimización del direccionamiento de las actividades, y dar así, el reconocimiento, la competitividad y liderazgo de la institución por medio de estrategias legibles, aportando al avance y crecimiento de los sectores de la Ruta del Spondylus.

En las instituciones públicas y privadas, la planificación estratégica requiere de dedicación para actuar con base en la observación del futuro y una determinación para planear constante y sistemáticamente una parte integral de la administración. Además, representa un proceso mental, un ejercicio intelectual, más que una serie de procesos, estructuras, procedimientos o técnicas prescritas.

Para la mayoría de las empresas, la planificación estratégica representa una serie de planes producidos después de un periodo específico, durante el cual se elaboran los instrumentos, también debería entenderse como un proceso continuo especialmente en cuanto a la formulación de estrategias, ya que los cambios en el medio ambiente de la empresa son continuos.

Al identificar claramente el papel futuro de cada elemento de una organización, el plan estratégico ofrece un método para coordinar las actividades en todas las áreas funcionales básicas. Persiguiendo mejores resultados, los directivos y el personal deben creer en el valor de la planificación estratégica y deben tratar de desempeñar sus actividades lo mejor posible, estas estrategias lograrán en una empresa proporcionar la orientación necesaria hacia el éxito.

Se pretende en la siguiente investigación que la empresa EMUTURISMO EP, se desenvuelva institucionalmente de manera eficaz, y eficiente en sus procesos. Dependiendo del área administrativa se implementarán las diferentes estrategias acorde a resultados obtenidos con anticipación y así lograr que el plan estratégico cubra cada una de las áreas departamentales beneficiando a la institución.

El hecho de carecer de un plan estratégico para dar solución a diferentes problemas que surgen en la institución pone en desventaja la falta de cumplimiento en los objetivos y planes que la organización emprenda, por cuanto, la incorporación de planes de capacitación ayudará al desarrollo institucional.

En la investigación desarrollada se logró identificar problemas que repercuten en el desarrollo de la empresa tales como:

- ❖ Inexistencia de un Plan estratégico en la Empresa “EMUTURISMO EP” que conlleve a las mejoras y crecimiento organizacional.
- ❖ Carencia de una misión, visión, y objetivos representativos.
- ❖ Deficiencia de un análisis FODA.
- ❖ Objetivos poco estructurados.
- ❖ Escasas capacitaciones
- ❖ Inexistencia de un diseño de una “Estructura Orgánico Funcional”.
- ❖ Necesidad de “Planes Anuales de Capacitación”.

Los beneficiarios directos del Plan Estratégico serán La Empresa Municipal de Desarrollo y de Recreación Sostenible y Sustentable e Información de Lugares Turísticos “EMUTURISMO EP”, El Directorio, La Gerencia, El Dpto. Técnico, El Dpto. Financiero, El Dpto. de Talento Humano y trabajadores, para un desarrollo armonizado de las actividades que se desarrollen y por ser una herramienta esencial que permite involucrar la gestión administrativa así como las estrategias que se planteen para solucionar problemas de manera concreta y eficaz.

La implementación de acciones correctivas en la institución es indispensable debido a las necesidades existentes, a la vez que es necesario planes emergentes que involucren al desarrollo en cada uno de los procesos existentes en los diferentes departamentos o áreas funcionales de la empresa y contribuir a mejorar el futuro.

## **OBJETIVOS**

### **Objetivo General**

Diseñar un Plan Estratégico mediante el análisis de las variables que intervienen en el proceso con un enfoque participativo, que permita el direccionamiento eficaz de la empresa EMUTURISMO-EP, del Cantón Santa Elena, Provincia de Santa Elena.

### **Objetivos Específicos**

- ❖ Fundamentar teorías y criterios conceptuales de diferentes autores en base a la investigación bibliográfica para el desarrollo del presente trabajo de investigación.
- ❖ Determinar las estrategias metodológicas en función de los métodos que permitan mediante las técnicas e instrumentos de investigación adecuados que viabilicen el desarrollo de la investigación a los objetivos planteados.
- ❖ Elaborar los instrumentos de investigación considerando la operacionalización de las variables para la recolección de información que faciliten el análisis de los resultados y que orienten su aplicación.
- ❖ Realizar un diagnóstico organizacional mediante herramientas de investigación para determinar la situación actual de la empresa EMUTURISMO EP del Cantón Santa Elena, provincia de Santa Elena.
- ❖ Elaborar el plan estratégico, con enfoque participativo que permita la formulación de los lineamientos estratégicos que garanticen la aplicación de la propuesta en la empresa.
- ❖ Aportar con conocimientos administrativos estratégicos mediante la elaboración de programas de capacitación para el personal de la empresa.

## **HIPÓTESIS**

¿La aplicación del Plan Estratégico con enfoque participativo permitirá mejorar el direccionamiento eficaz de la empresa EMUTURISMO EP del cantón Santa Elena, provincia de Santa Elena?

## **OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES**

La operacionalización es un proceso que inicia con la definición de las variables en función de factores medibles conocidos como indicadores. Las variables son aquellas que se pueden medir, controlar y estudiar en una determinada investigación, en este proceso se realiza una definición conceptual de las variables para poder dar sentido a la investigación desarrollada, luego se procede a la definición operacional para determinar las dimensiones y los indicadores que permitirán realizar la medición, de igual manera, se establece las técnicas o instrumentos de investigación que serán utilizados para la ejecución del problema en estudio, y a la vez, recabar la información.

### **Identificación de las Variables**

Las variables son propiedades que poseen ciertas características o particularidades y son susceptibles de medirse u observarse, las variables indican aspectos relevantes del fenómeno en estudio y la relación directa con el planteamiento del problema, además las variables se pueden medir, controlar y estudiar en una determinada investigación.

### **Variable Independiente**

Plan Estratégico.

### **Variable Dependiente**

Direccionamiento eficaz de la Empresa Municipal “EMUTURISMO EP”.

**CUADRO N° 1 Matriz de Operacionalización de la Variable Independiente**

<b>Hipótesis</b>	<b>Variable Independiente</b>	<b>Definición</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems</b>	<b>Instrumentos</b>
¿El Plan Estratégico, permitirá el desarrollo eficaz de la gestión administrativa de la empresa EMUTURIS MO EP del Cantón Santa Elena, Provincia de Santa Elena?	Plan Estratégico	El plan estratégico esta direccionado a analizar la situación de una empresa en su entorno, tanto interno como externo para poder determinar estrategias que sean factibles al crecimiento y desarrollo de la misma, empleando planes de acción para su mejor funcionamiento.	Elementos Directrices  Análisis Situacional  Formulación Estratégica  Implementación Estratégica  Plan de Acción	Filosofía, Misión-Visión Objetivos Valores  A. Interno A. Externo Matriz FODA  Estrategias Cursos de acción Políticas Alianzas Estratégicas  Programas Proyectos Procedimientos Seguimiento  Planes Operativos Planes Contingencia  Cronograma Presupuesto	¿La organización se desenvuelve con eficiencia y eficacia?  ¿Las acciones estratégicas permiten alcanzar las metas deseadas?  ¿Se capacita el personal administrativo?  ¿Cada qué tiempo realizan cambios en la empresa?  ¿La estrategia que se está aplicando funciona eficientemente?  ¿Están definidas las tareas y responsabilidades dentro de la empresa?	Encuestas     Entrevistas

**Fuente:** Investigación Directa  
**Elaborado por:** Edisson Ganán Grefa

**CUADRO N° 2 Matriz de Operacionalización de la Variable Dependiente**

Hipótesis	Variable Dependiente	Definición	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Instrumentos
¿El Plan Estratégico, permitirá el desarrollo eficaz de la gestión administrativa de la empresa EMUTURISMO EP del Cantón Santa Elena, Provincia de Santa Elena?	Direccionamiento eficaz de la Empresa Municipal "EMUTURISMO EP".	Acción que se realiza para la consecución de algo o la tramitación de un asunto, es acción y efecto de administrar, que permite ampliar el desarrollo de las diferentes actividades en beneficio de la empresa y la comunidad.	Aspectos organizacionales  Direccionamiento  Servicios  Recursos  Control	Estructura organizativa. Orgánico funcional Cultura Organizacional  Liderazgo. Comunicación. Motivación  Información Turística Recaudar impuestos Entretenimiento  R. Humanos R. Económicos R. Materiales  Evaluación Seguimiento	¿Se conoce la estructura organizacional de la empresa?  ¿Qué servicios adicionales se ofrecen?  ¿Existen los suficientes recursos para las actividades diarias?  ¿La empresa posee planes de contingencia?  ¿Se sigue un monitoreo de los planes a seguir?  ¿Cuál método se utilizará para incentivar al recurso humano?	Encuestas      Entrevistas

Fuente: Investigación Directa  
Elaborado por: Edisson Ganán Grefa



## **CAPÍTULO I**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **1.1. ANTECEDENTES**

Las estrategias que los directivos de una organización plantean tienen un impacto fundamental en su desempeño frente a sus ideales. Una estrategia es la acción que los gerentes toman para alcanzar una o más de las metas que se plantea la organización. Si las organizaciones no afrontarán el desafío del cambio sus directivos no tendrían que hacer planes, no tendría que pensar en lo que se debe hacer, pues estaría explicado en un manual. En un mundo así, no habría necesidad de planificar; pero ese mundo no existe.

Los cambios tecnológicos, sociales, políticos, económicos y jurídicos ocurren permanentemente. El contexto que afrontan los directivos de una empresa es sumamente dinámico y tiene repercusiones tan grandes para la supervivencia de la organización, por lo tanto, no podemos dejar las cosas al azar.

Los directivos necesitan planificar y lo deben hacer bien. Para garantizar el éxito de una organización, no solamente se requiere que las personas de la alta dirección posean excelentes habilidades de liderazgo, planificación y comunicación, entre otras; ni es suficiente que la salud de la misma esté sustentada por una buena calidad de los productos y servicios prestados, ni por la excelente gestión de mercadeo ni por la sólida posición financiera que se tenga.

Planificación es conocer y entender el contexto, es saber que se quiere hacer y cómo alcanzar los objetivos, es saber cómo prevenir y evitar las amenazas, es calcular los riesgos y tratar de minimizarlos evitando la vulnerabilidad, es prepararse tácticamente mediante una reestructuración interna.

La planificación estratégica es un proceso esencial en la organización que se encarga de trazar las directrices para definir los planes de acción que generarán sus ventajas competitivas y sustentabilidad a largo plazo. Identificando los recursos potenciales, alineando las competencias, reconoce las fortalezas, debilidades y establece el conjunto de medidas integradas que se aplicarán para asegurar que la organización alcance los resultados planeados.

La Empresa Municipal EMUTURISMO EP del cantón Santa Elena, fue Creada Mediante Ordenanza Municipal promulgada por el Alcalde Mediante Decreto con fecha 15 de octubre del 2010, Constituida Legalmente por Decreto Presidencial con el Registro Oficial No. 92 publicado el 29 de Noviembre de 2010.

Según la ordenanza municipal del cantón Santa Elena junto al art. 1 de la Ley Especial de descentralización del Estado y de Participación Social, deciden por Ordenanza Municipal de creación y decretado el 15 de octubre de 2010 mediante el directorio, y publicada en el Registro Oficial del 29 de Noviembre de 2010 la creación de La Empresa Municipal EMUTURISMO EP, con domicilio en la ciudad de Santa Elena, entidad con autonomía financiera y patrimonial.

La Empresa Municipal de Desarrollo y de Recreación Sostenible y Sustentable e Información de Lugares Turísticos “EMUTURISMO EP”, se dedica a impulsar el desarrollo de los atractivos turísticos existentes, promoviendo la difusión de productos que se desarrollen sostenible y sustentablemente para el beneficio de la población. Protegiendo y supervisando el patrimonio cultural ambiental a través de la realización de convenios de cooperación interinstitucionales con entidades públicas y privadas para fomentar el turismo.

EMUTURISMO EP, está conformado por un Directorio Ejecutivo, La gerencia, Dpto. Técnico, Dpto. de Talento Humano, y un Dpto. Financiero. Consta de 65 trabajadores los cuales están distribuidos de acuerdo a los diferentes programas que está emprendiendo.

## **1.2. PLAN ESTRATÉGICO**

### **1.2.1. Fundamentación de la Planificación Estratégica.**

Los diversos cambios generados en nuestra economía obligan a que las personas nos adaptemos, y como consecuencia de ello, debemos proveer o anticiparnos al futuro de una forma práctica más que teórica y es en este momento cuando debemos hacer uso de una excelente planificación estratégica.

La planificación se ha convertido hoy en día en una herramienta indispensable en toda institución para poder direccionar un rumbo acertado a la empresa en base a la situación actual por la que atraviesa, y de esta manera poder tomar decisiones correctas, para reducir la incertidumbre y asegurar el éxito empresarial. La planificación estratégica es un proceso estructurado que se inicia con el establecimiento de metas, la definición de políticas y estrategias para el desarrollo de planes efectivos para generar competencias viables a la organización.

Según Leonard Goodstein, Timothy Nolan, William Pfeiffer (2006), manifiestan que: “La mayor parte de las organizaciones realiza cierto tipo de planificación a largo plazo, también llamada estrategia, la planificación estratégica debe establecer los criterios para tomar las decisiones organizacionales diarias y debe suministrar el patrón frente al cual se pueden evaluar tales decisiones a la vez trata de construir o incrementar la capacidad de administración estratégica teniendo una visión amplia hasta donde se quiere llegar”. (Pág. # 3,4).

Cabe recalcar que existen muchas instituciones entre públicas y privadas que han logrado resultados negativos en sus objetivos organizacionales por aplicar enfoques que no van de acuerdo a las expectativas que se desea alcanzar, dando poca importancia a aspectos como hacia donde se quiere llegar y que se debe hacer, la planificación estratégica no es un mecanismo para pronosticar el futuro, pero si una herramienta principal para disminuir riesgos que se pueden presentar.

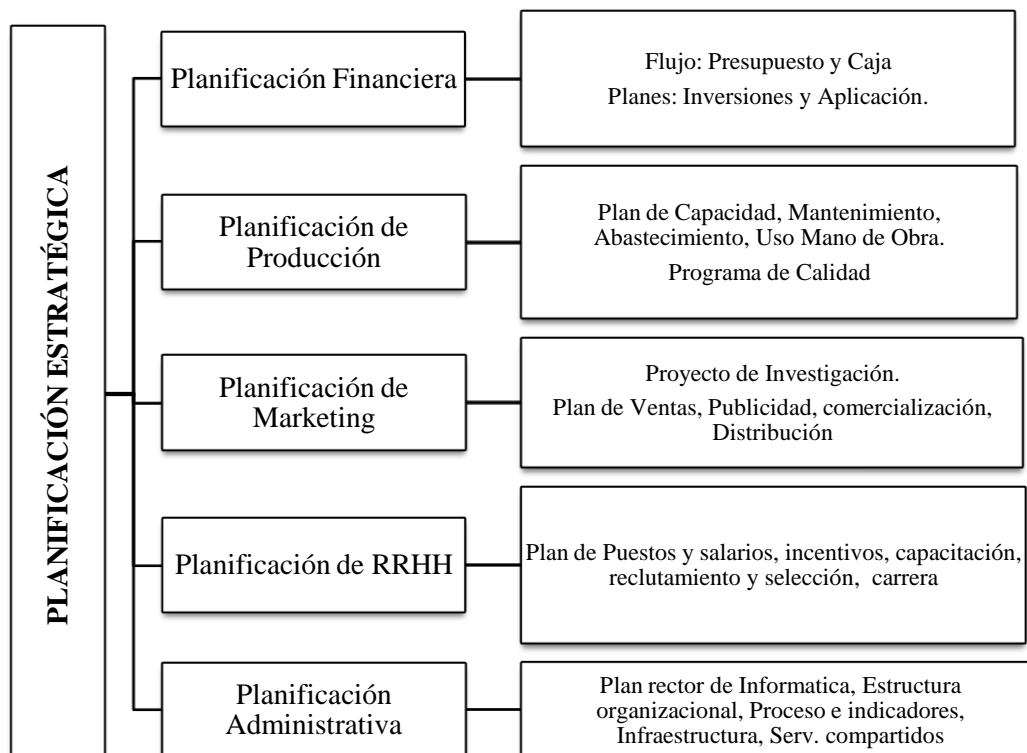
**CUADRO N° 3 Planificación en los tres niveles de la Empresa**

NIVEL	PLANIFICACIÓN	CONTENIDO	TIEMPO	AMPLITUD
Institucional	Estratégica	Genérico y Sintético	Largo Plazo	Macro-Orientado Enfoca la empresa como totalidad
Intermedio	Táctica	Menos Genérico	Mediano Plazo	Enfoca cada unidad de la empresa o cada conjunto de recursos por separado.
Operacional	Operacional	Detallado y Analítico	Corto Plazo	Micro-Orientado Enfoca cada área u operación por separado

Fuente: Chiavenato I. y Sapiro A, Segunda Edición, 2011, (Pág. #27)

Elaborado por: Edison Ganán Grefa

**CUADRO N° 4 Procesos de la planificación por nivel jerárquico**



Fuente: Chiavenato I. y Sapiro A, Segunda Edición, 2011, (Pág. #27)

Elaborado por: Edison Ganán Grefa

### **1.2.2. ¿Qué es la Planificación Estratégica?**

Según Alvarado Martínez, Tomas Everardo, (2006) manifiesta que:

“Es el proceso por el cual una Institución o una Unidad Organizacional define su ser y su quehacer ante el entorno, descubriendo oportunidades y amenazas, y por ende, nuevos propósitos y objetivos, fortalezas y debilidades internas y a partir de ello, plantea sus acciones futuras”. (Pág. #4).

Según BECERRA Ana María, GARCÍA Emilio, (2008) menciona que:

“El Plan Estratégico consiste en la evaluación sistemática de la naturaleza de una empresa o negocio, definiendo los objetivos a largo plazo, identificando metas y objetivos cuantitativos, desarrollando estrategias para alcanzar dichos objetivos y localizando recursos para llevar a cabo dichas estrategias”. (Pág. #12).

Por lo tanto, se puede decir que es el proceso de determinación de las metas de la organización y de las estrategias adecuadas para alcanzarlas, definiendo los procedimientos futuros de la empresa para su posterior pronóstico y análisis del efecto de cambio en el ambiente empresarial.

### **1.2.3. Importancia de la Planificación Estratégica**

Según Leonard D. Goodstein, Timothy M. Nolan, J. William Pfeiffer (2006):

“Permite que los líderes de la organización liberen la energía de tras de una visión compartida, incrementa la capacidad para implantar el plan estratégico de manera completa y oportuna, ayuda a que la organización desarrolle, organice y utilice una mejor comprensión del entorno en el cual opera.” (Pág. # 9).

La Planificación Estratégica y su importancia radican en la ayuda que brinda a los líderes de una empresa para que plasmen la dirección correcta para alcanzar el éxito deseado. Esta planificación debe ser transmitida hacia toda la institución, de tal forma que genere un compromiso de sinergias en todo el personal.

Según Chiavenato I. y Sapiro A. (2011), Los principales beneficios de la planeación estratégica son:

- ❖ La claridad de la visión estratégica de la organización.
- ❖ La debida comprensión de un entorno muy cambiante y competitivo.
- ❖ El entorno dirigido mediante objetivos de largo plazo, a lo que tendrá importancia estratégica para la organización en el futuro.
- ❖ Un comportamiento proactivo frente a los elementos del entorno externo, de modo independiente al de los del entorno interno.
- ❖ Un comportamiento sistemático y holístico que involucre a la organización.
- ❖ La interdependencia con el entorno externo. (Pág. # 26).

Dentro de la vida actual es sumamente dinámica e importante, donde el cambio está presente de manera continua y constantemente, donde la planeación estratégica permite asimilar estos cambios.

Razones por las cuales es importante la planeación:

- ❖ Reduce los niveles de incertidumbre que se pueden presentar en el futuro.
- ❖ Mantiene una mentalidad futurista con visión del porvenir y un afán de éxito.
- ❖ Prepara a la empresa para hacer frente a las contingencias que se presenten.
- ❖ Establece un sistema racional para la toma de decisiones.
- ❖ Condiciona a la empresa al ambiente que lo rodea.
- ❖ Promueve la eficiencia al eliminar la improvisación.
- ❖ Proporciona los elementos para llevar a cabo el control.
- ❖ Reduce al mínimo los riesgos y aprovecha al máximo las oportunidades.
- ❖ Las decisiones se basan en hechos y no en emociones.

El desarrollo de la planificación estratégica produce beneficios con respecto a la capacidad de gestión permitiendo alcanzar indicadores de eficacia, liberando recursos humanos y materiales, lo que redundará en eficiencia productiva y en una mejor calidad de vida y trabajo para los trabajadores de la empresa.

#### **1.2.4. Características de la Planificación Estratégica**

Las organizaciones deben tener claramente articuladas las metas y objetivos para canalizar por toda la organización el esfuerzo compartido, que permitirá trazar una línea de fines y propósitos para actuar en consecuencia a lo que se requiere.

Las características de la planeación estratégica con relación al tiempo, denota que un plan estratégico se establece con una vigencia que ronda entre 1 y 5 años. Estas características dan la pauta necesaria para realizar el plan de una manera adecuada acorde a las necesidades de la empresa.

Según Martin G. Álvarez Torres 2006, Entre las principales características de la planeación estratégica denotan las siguientes:

- ❖ Maneja información interna y externa.
- ❖ Afronta mayores niveles de incertidumbre en relación con los otros tipos de planificación.
- ❖ Es dirigida por los más altos niveles jerárquicos en una organización.
- ❖ Generalmente se proyecta en el mediano y largo plazo.
- ❖ Es fuente de planes específicos subsecuentes.
- ❖ Su lineamiento principal se centra en la efectividad.
- ❖ Tiene un marco de referencia de toda la organización. (Pág. #37).

Dentro de una organización presenta las siguientes características:

- ❖ Proyectada a largo plazo con respecto a cambios y efectos.
- ❖ Debe ser bien organizada, sistemática y participativa.
- ❖ Promueve la eficiencia y la eficacia en las actividades.
- ❖ Minimiza los riesgos y permite aprovechar las oportunidades.
- ❖ Permite establecer un modelo de trabajo planificado.
- ❖ Habitualmente cubre un período amplio de tiempo.
- ❖ Se puede aplicar a todo tipo de organizaciones.

### **1.2.5. Beneficios de la Planificación Estratégica**

Varios estudios, demuestran los buenos resultados obtenidos con la planeación estratégica en áreas como: La gestión administrativa, ventas, utilidades, participación en el mercado, reparto equitativo para los accionistas, índices de operación y del costo/utilidad de las acciones.

EDELMAN, Adrián, Beneficios de la Planeación Estratégica, 2007 manifiesta que: “La óptima productividad de una organización no es el resultado directo de la planeación estratégica sino el producto de la gran variedad de experiencia de las directivas en una empresa. Sin embargo, en términos generales, las direcciones muy eficientes saben desarrollar sistemas de planeación que se adaptan a sus necesidades, lo cual vigoriza el proceso completo directivo y permite obtener mejores resultados, esto es comparado con empresas que operan sin un sistema de planeación formal”. (Pág. # 9).

La planeación estratégica va de la mano con dos tipos de direcciones, las cuales se detallan a continuación:

❖ Dirección Estratégica.

Proporciona una guía, dirección y límites para las operaciones. Llevada a cabo en los niveles más altos de una estructura organizacional”.

❖ Dirección Operacional.

Tiene que ver con la forma en que las organizaciones producen bienes y servicios. Se encarga de las decisiones relacionadas con el diseño, la gestión y la mejora de las operaciones”.

Siendo de este modo, los tipos de dirección antes mencionados forman parte de un plan estratégico, por consecuencia los beneficios se destacan con resultados óptimos en una organización.



A continuación, se destacan los beneficios que aporta en una organización:

FI - UNAM, “Naturaleza e Importancia de la Planeación Estratégica”, 2007, denotan que existen Beneficios Financieros y Beneficios No Financieros:

### **BENEFICIOS FINANCIEROS**

- ❖ Las organizaciones que emplean conceptos de Planeación Estratégica son más rentables y exitosas que aquellas que no los usan.
- ❖ Generalmente las empresas que tienen altos rendimientos reflejan una orientación más estratégica y enfoque a largo plazo. (Pág. # 9).

### **BENEFICIOS NO FINANCIEROS**

- ❖ Induce mayor y mejor entendimiento ante las amenazas y estrategias externas.
- ❖ Incremento en la productividad de los empleados, menor resistencia al cambio.
- ❖ Alcance más claro de la relación existente entre el desempeño y los resultados.
- ❖ Refuerza los principios adquiridos en la misión, visión y estrategia.
- ❖ Asigna prioridades en el destino de los recursos.
- ❖ Ayuda a integrar el comportamiento en un esfuerzo común.
- ❖ Disciplina y formaliza la administración; es decir obliga a los ejecutivos a ver la planeación desde la macro perspectiva, señalando los objetivos centrales a modo que pueden contribuir a lograrlos. (Pág. # 10).

### **1.2.6. Principios Básicos de la Planificación Estratégica**

Los principios básicos en la planificación estratégica son fundamentales dentro de las actividades de una organización, por ser quienes direccionan a cada plan para que se adhiera de manera pertinente en base a la situación actual de la empresa.

Según Aranda Alcides 2007 (pág.52-53), Señala los siguientes principios:

**Democracia.** La planificación es democrática y participativa por fomentar la colaboración de todos los involucrados, en la formulación, ejecución y evaluación de un plan estratégico.

**Integral.** La planificación es íntegra al cubrir la totalidad de funciones de investigación, esfuerzo y gestión, para lograr un balance armónico.

**Flexible.** Requiere entonces de una revisión constante, acepta ajustes y correcciones.

**Operativa.-** Procura la cristalización de acciones concretas y específicas en los planes, programas y proyectos que se plantean para el desarrollo institucional.

**Sistémica.-** Es fundamental considerar a la organización como un todo, que analice sus componentes: entradas, procesos, y productos, con el fin de lograr mayor calidad en su función.

**Prospectiva.-** Determina en forma creativa y dinámica el futuro deseado de la institución susceptible no solo de ser diseñado sino también construido.

**Evaluativo.-** La Planificación incorpora en su proceso a la evaluación, mediante acciones de seguimiento y retroalimentación.

**Líder.-** Estar liderada, orientada y dirigida por un grupo humano técnicamente preparado para llevar a cabo la planificación.

### 1.2.7. Tipos de Planes

Los tipos de planes difieren en su alcance organizacional y periodo de ejecución; el alcance organizacional se refiere a las áreas, niveles que se han involucrados, en lo que corresponde al periodo depende del tipo de plan que se vaya a ejecutar.

Alejandro Serguei. M., 2004, (Pág. #18,19) describe a los planes como:

**Planes Estratégicos.-** Es a largo plazo involucra las diferentes áreas departamentales en temas amplios y duraderos que aseguran la eficacia y efectividad de la organización para la supervivencia por varios años. La responsabilidad es del nivel directivo y ejecutivo de la organización. El plan estratégico es un documento flexible, realista, ambicioso, fácil de seguir por todos, con datos objetivos y toma de decisiones ajustadas a la realidad.

**Planes Tácticos.-** Su alcance es de mediano plazo, sirve de enlace entre la planificación estratégica y operativa, cuando las organizaciones son muy grandes, es más específica y limitada a una dirección, programa o área específica. El cumplimiento es responsabilidad de los jefes de los niveles medios de la empresa.

**Planes Operativos.-** Son de corto plazo, comprende las diferentes especificaciones para los equipos de trabajo de las unidades operativas. Se orienta a la consecución de objetivos anuales. En este sentido, este tipo de plan está vinculado con el plan de acción, que prioriza las iniciativas más importantes para alcanzar distintos objetivos y metas. Ambos planes son guías que ofrecen un marco para desarrollar un proyecto.

El propósito de los planes se encuentra en: La previsión, la programación y la coordinación de una secuencia lógica de eventos. Los planes deben responder al qué, cómo, cuándo, dónde y por quién. El plan es un producto de la planificación, es un resultado inmediato, es el evento intermedio entre el proceso de planificación y el proceso de implementación del mismo.

### **1.2.8. Definición de Plan Estratégico**

Según los autores Leonardo D. Goodstein, Timothy M. Nolan y J. William Pfeiffer. Planeación Estratégica Aplicada (2005) denotan que:

“La planeación estratégica proporciona una oportunidad o, por lo menos, una base anual para ajustarse en forma constante a los sucesos y acciones actuales de los competidores. Además debe suministrar los incentivos apropiados para atraer y motivar a los gerentes clave en la organización. El éxito estratégico debe ocurrir a nivel individual y organizacional” (Pág. #9).

Según Martínez D.; Milla A. (2005), “Un plan estratégico es el documento que sintetiza a nivel económico, financiero y organizativo el posicionamiento actual y futuro de la empresa”. (Pág. # 8).

La aplicación de un plan estratégico admite por un lado la explicación de la situación actual de la empresa desde la perspectiva de los actores y, por el otro, un juego estratégico de roles donde se incluye la diversidad y se apuesta al trabajo colectivo para llegar al éxito deseado.

La definición de plan estratégico esta seguida de varias ideologías, por lo que su significado varía de acuerdo al autor, un plan estratégico es aquella herramienta que se plasma en un documento formal elaborado por escrito que sigue un proceso lógico, progresivo, realista, coherente, y orientado a las acciones futuras que se ejecutarán en una organización, para poder contrarrestar las amenazas, conocer las debilidades y fortalecerlas para poder aprovechar las oportunidades del entorno.

Este tipo de plan no es un documento que se realice al azar, se ajusta a las condiciones, necesidades y requerimientos de la empresa, permitiendo ayudar a gerentes y jefes departamentales a que plasmen la dirección correcta de su gestión para la obtención de sus objetivos propuestos.

### **1.2.9. ¿Qué es y para qué sirve el Plan Estratégico?**

El Plan Estratégico es una herramienta del proceso de gestión y planificación empresarial, que define los diferentes objetivos y cuáles son las mejores acciones que deben llevarse a cabo para alcanzar dichos objetivos, mediante la incorporación de estrategias, así como los planes de acción para de esta manera facilitar la gestión de la organización asignando políticas concretas a los diferentes sectores implicados y permitir la evaluación en función del cumplimiento de las actividades especificadas.

Un plan estratégico es un conjunto de acciones programadas para conseguir un objetivo a plazo fijo o determinado. Genera la coherencia específica entre las acciones que se realizan y las expectativas de la Dirección, además estas acciones deben ser flexibles y adaptarse al entorno de la organización en relación con sus necesidades.

Jorge R. Medina Quintana (primera edición año 2009), manifiesta que:

“La finalidad del Plan Estratégico es definir los objetivos y cuáles son las mejores acciones que deben llevarse a cabo para alcanzar dichos objetivos. De esta manera se facilita la gestión de la organización al hacerla más transparente, asignar políticas concretas a los diversos sectores implicados y permitir la evaluación en función del cumplimiento de las actuaciones especificadas. Esto genera coherencia entre las acciones que se realizan y las expectativas de la Dirección, poniendo a la organización en relación con las necesidades del entorno.”

En un Plan Estratégico, se definen los sectores en los que la organización va a centrar la actividad, los límites o cuotas de negocio de cada uno de ellos, y las actuaciones Estratégicas que debieran implementarse para conseguirlo, marcando los objetivos e hitos de actuación. Es adecuado extender este proceso a todas y cada una de las áreas funcionales de la organización, sobre la base de un estudio previo sobre el entorno interno y externo de la organización.

El plan estratégico constituye un instrumento muy útil para toda empresa que desee edificar el éxito, y sirve para:

- ❖ La Planificación Estratégica nos permite hacer un seguimiento detallado sobre la marcha de una organización, y definir así las condiciones necesarias para su buen funcionamiento a largo plazo.
- ❖ Definir un proyecto de futuro sólido, consistente e ilusionante.
- ❖ Se puede prever las evoluciones del entorno, los problemas por venir y hacer cambios que mejorarán los resultados de las organizaciones.
- ❖ Fijar los objetivos a largo plazo que nos comprometemos a conseguir.
- ❖ Gestionar la empresa según un plan y no según los cambios del mercado.
- ❖ Definir responsabilidades que deben compartir los que integran la empresa.
- ❖ Estas condiciones se enmarcan en la “Visión y Misión” de la organización. A partir de éstas, “Visión y Misión”, se definen los objetivos específicos de cada área de especialidad como la de Talento Humano, Dpto. Finanzas, Dpto. Técnico, y Gerencia.

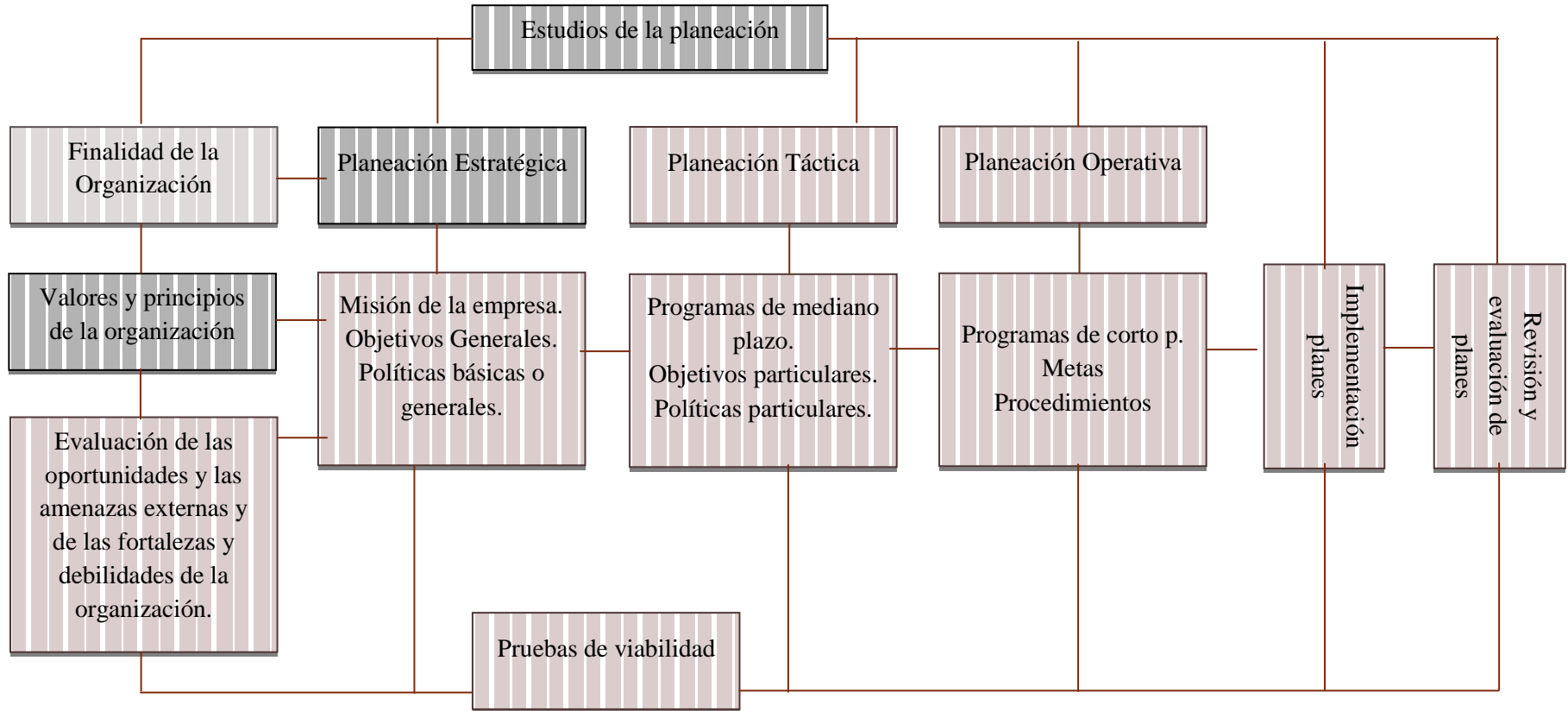
Además, un plan estratégico es de mucha utilidad por cuanto sirve para:

- ❖ Definir cuál es la situación actual que atraviesa la empresa.
- ❖ Conocer los objetivos que se manejan para el éxito de la empresa.

La gestión de la organización tiende a ser más legible, con políticas y normas dirigidas a los diferentes sectores involucrados para permitir de una manera eficiente la evaluación en función del cumplimiento de sus actividades.

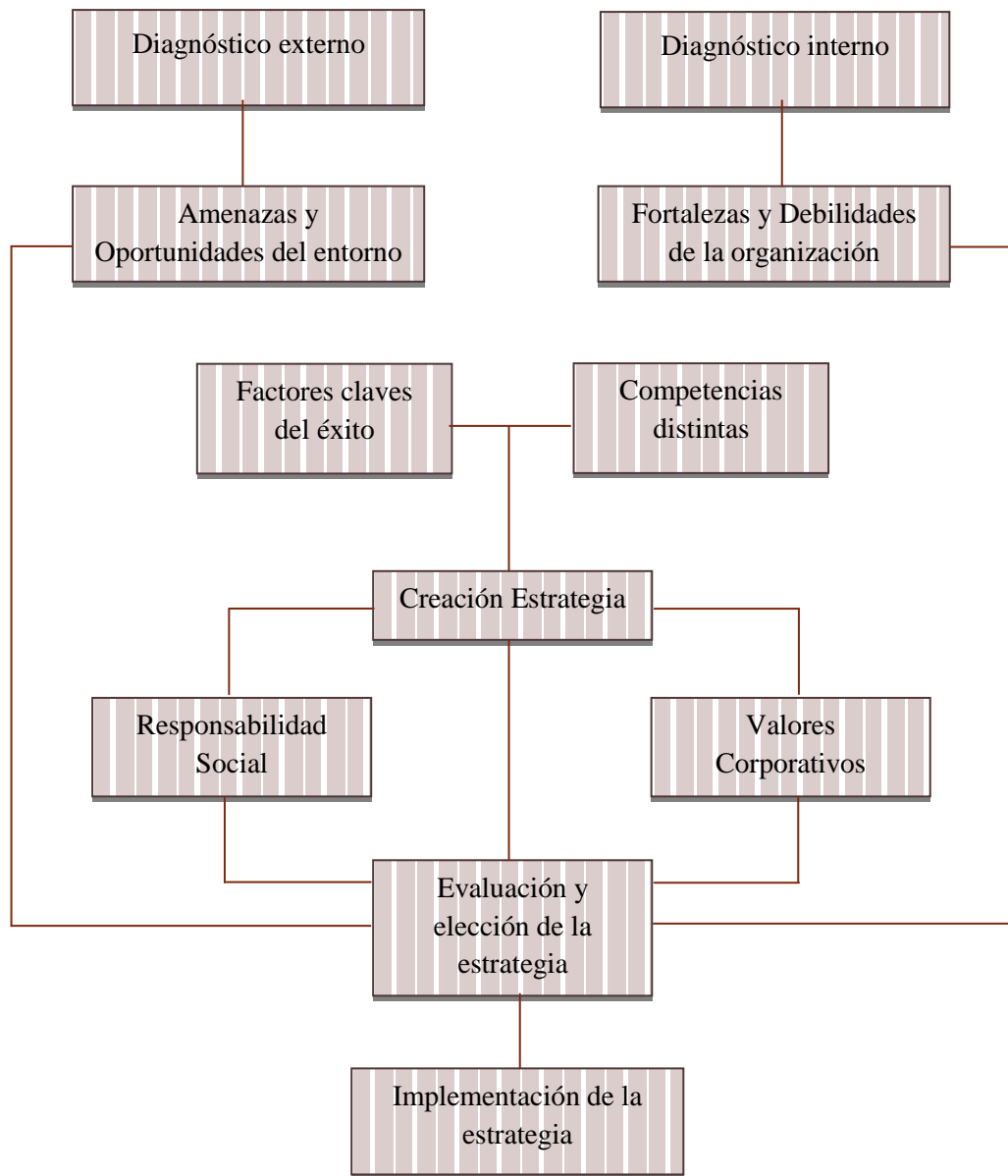
### 1.2.10. Modelos y Elementos del Plan Estratégico

**GRÁFICO N° 1 Modelo de Planificación Estratégica de Steiner**



Fuente: Chiavenato I. y Sapiro A, Segunda Edición, 2011, (Pág. #36)

**GRÁFICO N° 2 Modelo Planificación Estratégica de Mintzberg**

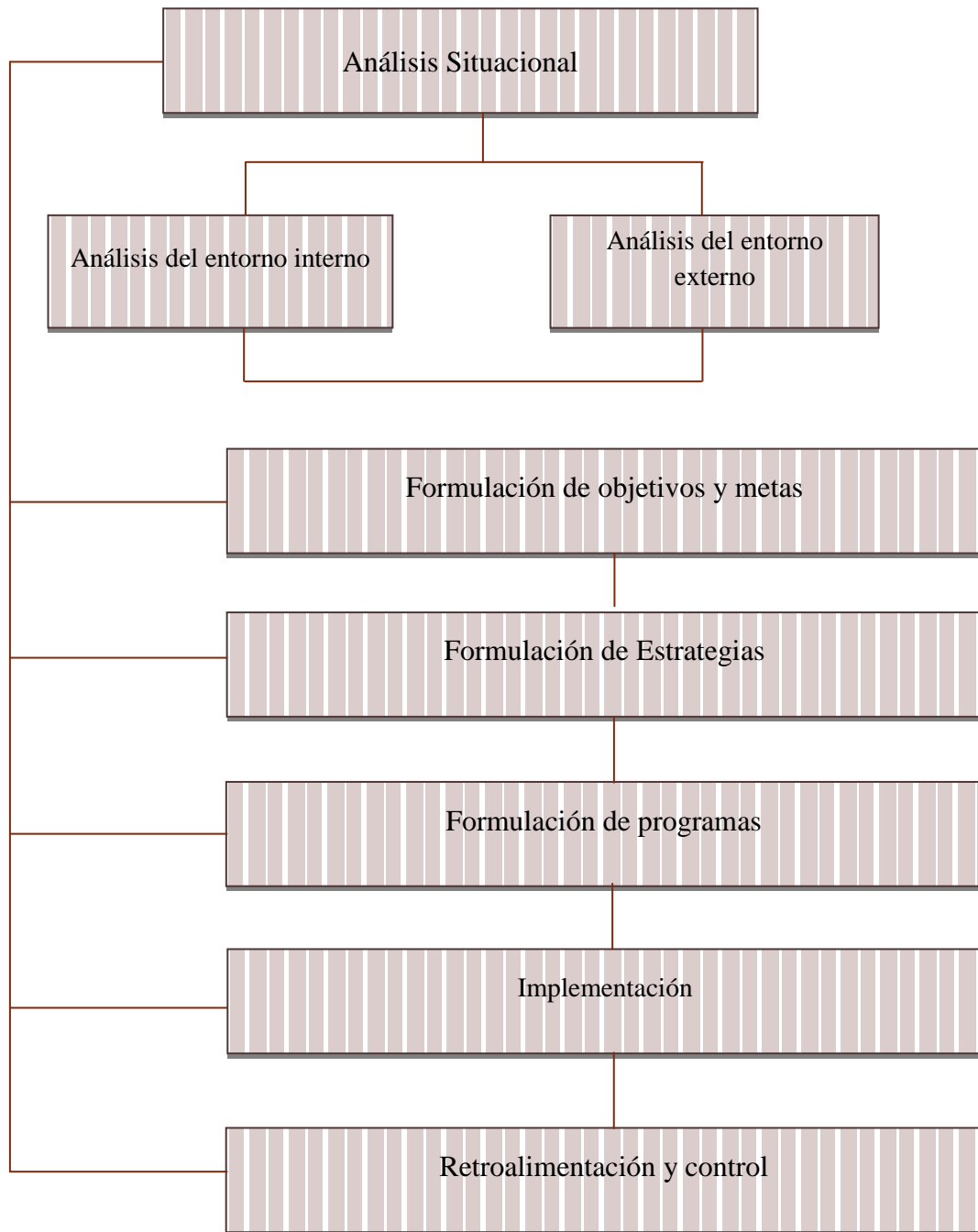


**Fuente:** Chiavenato I. y Sapiro A, Segunda Edición, 2011, (Pág. #46).

Este modelo desarrollado por Mintzberg, representa las etapas de la planificación como la creación, la evaluación, elección e implementación de estrategias. En el flujo superior se puede visualizar el tipo de diagnóstico tanto interno como externo, y los dos flujos inferiores son la base considerados como los valores de la organización.



**GRÁFICO N° 3 Modelo Estratégico de Kotler Philip**



**Fuente:** KOTLER, Philip, (2003) Dirección de Marketing. (Pág. #76)

El siguiente modelo fija objetivos y estrategias más factibles por el estudio del diagnóstico del entorno en el cual se desarrolla la organización. Y con estos resultados formular soluciones viables mediante proyectos que permitan resolver problemas detectados en una empresa.

### 1.2.11. Elementos del Plan Estratégico

El Plan Estratégico, constituye la carta de navegación institucional, donde debe construirse de manera democrática y participativa, y siempre debe considerarse la necesidad de disponer de ella, además del acceso para todos, no debe haber un sólo actor que no conozca el rumbo de la organización.

Un buen plan estratégico requiere de algunos elementos importantes. Primero que nada, es vital un compromiso de la dirección o gerencia general en el aspecto de establecer claramente el rumbo deseado para la organización, luego obtener el compromiso de los colaboradores para conseguir el éxito institucional.

Para poder orientarse al respecto, es necesario partir de una base: la información histórica y los índices actuales de desempeño disponibles. Se requiere contar también con información detallada sobre el medio ambiente, cuantos servicios ofrecen, y a que costo.

De acuerdo al análisis teórico de varios autores, los elementos a utilizar para el desarrollo del presente Plan Estratégico dirigido a la empresa EMUTURISMO - Ep deben guardar una relación coherente y sistemática para su realización, por lo tanto, es indispensable presidir de un conjunto de elementos fundamentados en las perspectivas de la empresa, entre las que se puede mencionar:

- ❖ Filosofía
- ❖ Misión
- ❖ Visión
- ❖ Objetivos
- ❖ Valores
- ❖ Análisis Situacional FODA.
- ❖ Estrategias
- ❖ Cursos de Acción
- ❖ Políticas
- ❖ Procedimientos
- ❖ Programas
- ❖ Proyectos
- ❖ Monitoreo y supervisión.
- ❖ Seguimiento y control.
- ❖ Planificación Operativa.
- ❖ Presupuestación.

### ✓ **Filosofía**

(Chiavenato I. y Sapiro A, 2011), consideran que: “La filosofía corporativa de la organización es una construcción ideada de adentro hacia afuera de la organización, independientemente del entorno externo, y está compuesta por sus principios y valores organizacionales y por los objetivos de su misión. “Ideología” (del griego idea, idea + logos, tratado) significa la “forma de pensar” que caracteriza a un individuo, grupo de personas u organización.”. (Pág. #79).

La relación que guarda la filosofía con directivos y colaboradores es complementaria para poder afrontar temas como la organización, la ética y moral, la comunicación, y las actividades que la organización realiza entre los diferentes niveles jerárquicos.

### ✓ **Misión**

(Philip Kotler, Kevin Lane Keller, 2009), consideran que: “Para definir su misión la empresa debe responder a las clásicas preguntas de Peter Drucker ¿Cuál es nuestro negocio? ¿Quién es nuestro cliente? ¿Cuál será nuestro negocio? ¿Cuál debería ser nuestro negocio? Estas preguntas, aparentemente sencillas, en realidad son algunas de las preguntas más difíciles a las que tendrá que responder la empresa.”. (Pág. #44).

(Fernando D´Alessio Ipinza, 2008) considera que: “La misión es el impulsador hacia la situación futura deseada, es el catalizador que permite que esta trayectoria de cambio sea alcanzado por la organización, a la vez responde a la interrogante ¿Cuál es nuestro negocio?, y es lo que debe hacer bien para tener el éxito, la misión debe reflejar los valores de la organización y ser coherente con ellos, constituyen guías de acción, base de comunicación y toma de decisiones en la asignación de recursos y solución de problemas en las actividades y de las personas.” (Pág. #62).

La misión es una afirmación que describe el concepto de la empresa, la naturaleza del negocio, la razón para que exista la empresa, la gente a la que le sirve y los principios y valores bajo los que pretende funcionar.

En la misión encontramos el fundamento que permite explicar a los demás el sentido de nuestra organización en la sociedad, es el presente que da identidad y razón de ser.

La misión de la empresa se refiere a la forma en que la empresa está constituida, su esencia misma y la relación de esta con su contexto social, a su vez, debe ser suficientemente específica como para servir de guía en el establecimiento de prioridades, sin embargo, no debe ser tan específica como para incluir los objetivos y las metas que persigue.

La Misión describe:

- ❖ El concepto de la empresa.
- ❖ La naturaleza del negocio.
- ❖ La razón para que exista la empresa.
- ❖ La gente a la que le sirve.
- ❖ Los principios y valores bajo los que pretende funcionar.

La Misión debe constituirse bajo el esquema de 5 elementos:

- ❖ La historia de la misma.
- ❖ Las preferencias actuales de la administración y de los propietarios.
- ❖ El entorno del mercado.
- ❖ Los recursos con los que cuenta la administración.
- ❖ Las competencias distintivas.

Además, permite a la organización orientarla de manera efectiva en la parte interna de la empresa.

## ✓ **Visión**

La Real Academia de la Lengua define la VISIÓN como: “Declaración que ofrece una imagen futurística e idealizada de la organización y establece un contexto para las decisiones estratégicas, con el propósito de mantener el espíritu del negocio o su perspectiva”.

La visión es el conjunto de ideas generales, que proveen el marco de referencia de lo que una empresa quiere ser en el futuro. Señala el rumbo y da dirección. Es una representación de cómo creemos que deba ser el futuro para la empresa, es decir, da una idea clara de la situación futura con objetivos específicos de corto, mediano y largo plazo.

El objetivo de la visión es tener un propósito claro, estar tan comprometido con él y estar tan seguro de sus capacidades para lograrlo que se avanza con decisión a pensar de los obstáculos que se interpongan en el camino.

Generar una visión implica entender la naturaleza del negocio en el que esta la organización, fijar un futuro retador para sí misma y tener la capacidad de difundirla. Solo compartiendo la MISIÓN alcanzaremos la VISIÓN.

La visión debe ser compartida por todos los miembros de la organización, debe tener la capacidad de involucrarlos y comprometerlos con su cumplimiento. Esto permite que todos entiendan con más claridad el esquema bajo el cual se toman las decisiones de corto plazo mejorando y haciendo más efectivas las acciones propias de la ejecución.

La formulación de la visión debe ser un proceso desarrollado al interior de la organización con la mayor cantidad de participación posible, con esto se asegura el conocimiento y compromiso de todos los integrantes de la organización, para lograr el desarrollo y progreso institucional.

## ✓ **Objetivos**

Es establecer los principales lineamientos de acción seguir en el corto, medio y largo plazo, de los cuales, ejecutivos o directivos son los involucrados. Jorge R. Medina Quintana (primera edición año 2009), considera que:

Los objetivos son los resultados finales de la actividad planificada y deben decir lo que se lograra en un tiempo claramente predeterminado. Lograr los objetivos es cumplir cuantitativamente con tales objetivos, es señalar, por ejemplo, que se espera un rendimiento, para verificar luego que se ha cumplido con la misión encomendada.

Amador, Fátima, “Planeación Estratégica”, 2006, considera que: “Los objetivos son el fin o fines que se pretenden alcanzar a través del tiempo y el espacio, permite fijar directrices precisas por lo tanto son medibles. Los objetivos representan un reto importante pero factible de ser alcanzado por el equipo de trabajo”. (Pág. #6).

Los objetivos se pueden jerarquizar dependiendo del tamaño de la institución, partiendo del propósito, misión, objetivos generales más específicos, objetivos divisionales, objetivos departamentales e individuales.

### **Objetivo General**

Aseguran el desenvolvimiento y cumplimiento de la misión, visión institucional de las diferentes áreas que integran el objeto de investigación, con el fin de generar soluciones estrategias, para mejorar los procesos organizacionales.

### **Objetivos Específicos**

Concretan el objetivo general y usan los mismos lineamientos que se ha utilizado para la elaboración del plan.

## ✓ **Valores Corporativos**

Martínez D. y Milla A., (2005): “Los valores corporativos definen el carácter de una empresa y describen aquello que la empresa representa, por lo tanto, suelen estar definidos como parte del conjunto de proposiciones que constituyen la identidad corporativa de la misma”. “Los valores dominantes aceptados por la empresa se pueden expresar en términos de rasgos de identidad de la organización. La concreción de los valores en criterios de actuación, actitudes y comportamientos coherentes en todas las áreas de actividad de la organización da lugar a una serie de principios que conforman la cultura empresarial.” (Pág. # 24).

Los valores organizacionales, determinan la actuación de la organización, ya que fijan modos de pensar y proceder que se consideran importantes para el desarrollo de la misma. Estos principios y valores se ven influenciados por el entorno laboral generando una actitud de confianza y respeto.

Pueden explicarse en términos de se debe o no se debe como principios morales, además, sirven de referencia para la toma de decisiones y es la organización quien les otorga un contenido que no existe previamente.

Los valores en una organización se definen como la personalidad de la misma, la forma como se comportará y como vivirá; son en sí parte del espíritu de la organización, un fiel reflejo de su líder.

Dependiendo de la organización, los principios con el cual se caracterizan las empresas fortalecen la misión y visión. Por lo general se deben elaborar los valores organizacionales con la participación de cada uno de los miembros que componen el objeto de estudio, debe ser un trabajo de equipo, para evitar que queden intrascendentes y no cumplan los objetivos enmarcados. Los valores propuestos por las organizaciones en un principio son generales y tienen dos tipos de enunciado: moral y funcional.

### ✓ **Análisis Situacional F.O.D.A.**

Zambrano Barrios, Adalberto, (2007), considera que: “El Análisis FODA o Análisis DAFO (SWOT - Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats, en inglés) es una metodología de estudio de la situación competitiva de una empresa y de las características internas de la misma, a efectos de determinar sus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. La situación interna se compone de dos factores controlables: fortalezas y debilidades, la situación externa de dos factores no controlables: oportunidades y amenazas”. (Pág. #61).

(Chiavenato I. y Sapiro A, 2011), consideran que existen:

#### **Diagnóstico Estratégico Interno**

Diagnostica la situación de la organización frente a las dinámicas del entorno, relacionando sus fortalezas y debilidades a efecto de crear las condiciones para formular estrategias que representan la mejor adaptación de la organización al entorno en el cual actúa.

#### **Diagnóstico Estratégico Externo**

Busca anticipar oportunidad y amenazas a efecto de concretar la visión, la misión y los objetivos de la organización. Analiza las diferentes dimensiones del entorno que influyen en las organizaciones. (Pág. #45).

Al realizar el análisis situacional dentro de la empresa EMUTURISMO EP, fue necesario aclarar cuáles son las áreas involucradas en la realización del mismo, para luego desarrollar la técnica FODA, integrando etapas o pasos para detectar los problemas más relevantes en la organización y tomar las mejores decisiones para el logro de los objetivos empresariales. Fue necesario incluir a representantes de todas las áreas a nivel gerencial y departamental; que mediante puntos de vista y criterios diferentes poder dar un enfoque de solución a problemas que afecten a la empresa.



## ✓ **Análisis Externo**

La persona o grupo de personas no existe ni puede existir fuera de un ambiente, fuera de ese entorno que le rodea, así que el análisis externo, permite fijar las oportunidades y amenazas que el contexto puede presentarle a una persona.

### **Oportunidades y Amenazas**

Hay circunstancias o hechos presentes en el ambiente que a veces representan una buena OPORTUNIDAD, que la persona podría aprovechar ya sea para desarrollarse aún más o para resolver un problema. También puede haber situaciones que más bien representan AMENAZAS para la persona y que pueden hacer más graves sus problemas.

#### **Oportunidades**

Las Oportunidades son aquellas situaciones externas, positivas, que se generan en el entorno ya que una vez identificadas pueden ser aprovechadas. Algunas de las preguntas que se pueden realizar y que contribuyen son:

- ❖ ¿A qué buenas oportunidades se enfrenta la persona?
- ❖ ¿De qué tendencias del mercado se tiene información?

#### **Amenazas**

Las Amenazas son situaciones negativas, externas al programa o proyecto, que pueden atentar contra éste, por lo que llegado al caso, puede ser necesario diseñar una estrategia adecuada para poder sortearla. Algunas de las preguntas que se pueden realizar y que contribuyen en el desarrollo son:

- 1) ¿A qué obstáculos se enfrenta la persona?
- 2) ¿Se tienen problemas económicos?
- 3) ¿Puede algunas de las amenazas impedir totalmente la actividad de la persona?

### **Posibles Variables para el Análisis Externo**

La planificación estratégica debe formular estrategias que permita aprovechar las oportunidades externas y evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas. Por consiguiente, para alcanzar el éxito resulta esencial detectar, vigilar y evaluar las oportunidades y amenazas externas. A continuación, se detallan posibles variables que pueden ser analizadas y discutidas para el desarrollo de un eficaz trabajo de planificación que pueden ser tomadas como referencia.

**CUADRO N° 5 Posibles Variables del Análisis Externo**

<b>CATEGORÍAS DE ANÁLISIS</b>	<b>VARIABLES</b>
Factor económico – financiero: incluye Todos los aspectos monetarios que afectan los procesos organizacionales.	Presupuesto institucional, determinación de prioridades del gasto, sueldos y salarios, políticas de financiamiento, etc.
Factor político – legal: involucra las cuestiones de esta índole que inciden en la organización.	Estabilidad política, disposiciones legales, mecanismos de comunicación, etc.
Factor tecnológico: componentes actuales inherentes a la organización.	Cambio tecnológico, tecnología computacional, tecnología aplicada a los servicios que otorga la organización, etc.
Proceso mercadológico: incluye el mecanismo para la venta y otorgamiento de servicios.	Servicios sustantivos que proporciona la organización, clientes, usuarios, oferta, demanda, etc.
Proceso organizacional: incluye todas las condiciones que la organización establece y que la caracteriza para cumplir su misión.	Estructura orgánica, procesos de servicio, liderazgo y toma de decisiones, líneas de comunicación, imagen interna y externa, etc.

**Fuente:** Proasetel. “Noticias y Artículos”.

## ✓ **Análisis Interno**

Los elementos internos que se deben analizar durante el análisis DAFO corresponden a las fortalezas y debilidades que se tienen.

El análisis interno, permite fijar las fortalezas y debilidades de la persona, realizando un estudio que permite conocer las habilidades y aptitudes con las que cuenta.

Para realizar el análisis interno de una corporación, deben aplicarse diferentes técnicas que permitan identificar dentro de la organización que atributos le permiten generar una ventaja competitiva sobre el resto de sus competidores. Tal análisis comprende la identificación de la cantidad y calidad de recursos.

### **Fortalezas**

Las Fortalezas son todos aquellos elementos internos y positivos que diferencian al programa o proyecto de otros de igual clase. Algunas de las preguntas que se pueden realizar y que contribuyen en el desarrollo son:

- ❖ ¿Qué virtudes posee?
- ❖ ¿Qué le diferencia de cualquier otra persona?

### **Debilidades**

Las Debilidades son problemas internos, que una vez identificados y desarrollando una adecuada estrategia, pueden y deben eliminarse. Algunas de las preguntas que se pueden realizar y que contribuyen en el desarrollo son:

- ❖ ¿Qué se puede mejorar?
- ❖ ¿Que se debería evitar?
- ❖ ¿Qué percibe la gente como una debilidad que debería modificar?

### **Posibles Variables para el Análisis Interno**

El análisis interno permite identificar con exactitud las fortalezas y debilidades de la organización. Los factores internos se pueden determinar de varias maneras, entre ellas la medición del desempeño y la comparación con periodos anteriores.

A continuación, se detallan posibles variables que pueden ser analizadas y discutidas para el desarrollo de un eficaz trabajo de planificación que pueden ser tomadas como referencia.

**CUADRO N° 6 Posibles Variables del Análisis Interno**

<b>CATEGORÍAS DE ANÁLISIS</b>	<b>VARIABLES</b>
Recursos humanos: algunos autores lo identifican como el Factor Humano de la organización.	Tipo, cantidad, formación profesional, promoción, productividad, clima organizacional, nivel de conflicto, sistema de capacitación y desarrollo, comunicación, etc.
Recursos físicos/materiales.	Cantidad y calidad del espacio, del mobiliario, del equipo asignado, mantenimiento, seguridad, limpieza, etc
Recursos financieros/presupuestales	Sistema contable – presupuestal, flexibilidad en el manejo de recursos internos/externos, estructura de costos y gastos, distribución del ingreso, fuentes de financiamiento, etc.
Recursos tecnológicos/técnicos	Los propios de la naturaleza de la organización.
Proceso gerencial	Proceso de toma de decisiones, sistema de planeación, sistema de evaluación y control, sistema de información, grado de cumplimiento de metas, etc.
Procesos sustantivos: según la institución tendrán el nombre de los servicios que proporcionen.	Las variables dependen de la naturaleza de la organización.

**Fuente:** Proasetel. “Noticias y Artículos”.

✓ **Matriz FODA**

Este gráfico se lleva a cabo a partir de la elaboración de una matriz que recoge la formulación de las estrategias más convenientes, estableciendo cuatro cuadrantes que reflejan las posibles estrategias que se deben adoptar para lograr el cumplimiento de los objetivos. La relación que se establece gráficamente sería de la siguiente forma:

**CUADRO N° 7 Matriz FODA**

<b>MATRIZ FODA</b>	<b>AMENAZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
	1 2 Hacer Lista de Amenazas 3	1 2 Hacer Lista de Oportunidad 3
<b>FORTALEZAS</b> 1 2 Hacer Lista de Fortalezas 3	<b>ESTRATEGIAS (FA)</b> Usar fortalezas para evitar o reducir el impacto de las amenazas	<b>ESTRATEGIAS (FO)</b> Usar las fortalezas para aprovechar oportunidades.
<b>DEBILIDADES</b> 1 2 Hacer Lista de Debilidades 3	<b>ESTRATEGIAS (DA)</b> Minimizar las debilidades y evitar amenazas	<b>ESTRATEGIAS (DO)</b> Minimizar debilidades Aprovechando Oportunidades

**Fuente:** Edison Ganán Grefa

Estrategias FO o estrategias de crecimiento son las resultantes de aprovechar las mejores posibilidades que da el entorno, para lograr los propósitos que emprende.

Estrategias DO son un tipo de estrategias de supervivencia en las que se busca superar las debilidades internas, haciendo uso de las oportunidades.

Estrategias FA son también de supervivencia y se refiere a las estrategias que buscan evadir las amenazas del entorno, aprovechando las fortalezas del sistema.

Las estrategias DA permiten ver alternativas estratégicas que sugieren renunciar al logro dada una situación amenazante y débil difícilmente superable, que expone al sistema al fracaso.

## ✓ **Formulación Estratégica**

### **Estrategias**

Son acciones a largo plazo diseñadas para llevar a cabo la misión organizacional, y lograr objetivos. Es un conjunto de decisiones y criterios por los cuales una organización se orienta hacia el logro de sus objetivos.

Fernando D'Alessio Ipinza (primera edición, 2008), considera que: “Son acciones potenciales que resultan de las decisiones de la gerencia y requiera la oportuna asignación de los recursos de la organización para su cumplimiento. Las estrategias constituyen los caminos que conducen a la organización a la visión esperada, son también definidas como cursos de acción para convertirla en lo que quiere ser; es decir caminos que les permitan alcanzar los objetivos a largo plazo, pueden ser genéricas, alternativas, o específicas”. (Pág. #4).

(Chiavenato I. y Sapiro A, 2011), denotan que: “La estrategia es, básicamente, el curso de acción que la organización elige, a partir de la premisa de que una posición futura diferente le proporcionará ganancias y ventajas en relación con la situación actual. Es un arte y una ciencia; es reflexión y acción, o bien, es pensar para actuar y no tan sólo pensar antes de actuar. En esencia, la estrategia es una elección que involucra a toda la organización y que consiste, por una parte, en seleccionar de entre varias alternativas existentes la más conveniente, de acuerdo con los factores internos y externos de la organización”. (Pág. #4).

Es un esquema que contiene la determinación de los objetivos o propósitos de largo plazo de la empresa y los cursos de acción a seguir. Es la manera de organizar los recursos. Estas se basan en:

- ❖ Cambios en el conjunto de mercados, a los que servirán.
- ❖ Cambios en los tipos de productos o servicios que se van a ofrecer o en el nivel de esfuerzo aplicado en reunir a los mercados diferentes.

## Tipos de Estrategias

Las estrategias tienen una dimensión en el tiempo. Las decisiones son irreversibles, mientras que otras cambian cuando se presenta la oportunidad. A continuación, (Chiavenato I. y Sapiro A, 2011), consideran que las estrategias a utilizar dependen mucho del tipo de plan estratégico que se desee implantar.

**Cuadro N° 6**  
**Clasificación de Estrategias**

<b>ESTRATEGIAS EMPRESARIALES</b>	<b>DEFINICIÓN</b>
Estrategias de Crecimiento u Ofensivas	Ideadas para alcanzar objetivos por encima del objetivo de los competidores.
Estrategias Defensivas	Ideadas para proteger posiciones de porciones de mercado, y utilidades
Estrategia Analítica	Procura minimizar el riesgo, y de manera equilibrada maximiza las oportunidades.
Estrategia exploradora o prospectiva	Busca oportunidades innovadoras para productos y mercados.
Estrategias Genéricas	Formas para crear valor: liderazgo de costos, diferenciación y enfoque.

**Fuente:** Idalberto Chiavenato I. y Sapiro A, 2011.

Además, posibilita detectar y señalar las áreas donde se deben eliminar incompetencias. Si la estratégica no es del todo clara, los esfuerzos para aplicar este tipo de acciones no servirán. Las estrategias dentro de una organización deben ser monitoreadas de manera continua para el alcance de sus objetivos.

### ✓ **Cursos y Planes de Acción**

Jorge R. Medina Quintana (primera edición año 2009), considera que: “Los cursos de acción son instrumentos gerenciales de programación y control de la ejecución anual de los proyectos y actividades que deben llevar a cabo las dependencias para dar cumplimiento a las estrategias y proyectos establecidos en el Plan Estratégico. En ese orden de ideas el curso de acción da operatividad a las actividades que deben llevar a cabo las dependencias para dar cumplimiento a los objetivos fijados en el Plan Estratégico”. (Pág. #105).

Todo plan de acción debe estar estructurado para formar parte del planeamiento estratégico en una empresa, ya que, por medio de ellos, se busca materializar los objetivos estratégicos previamente establecidos por la junta directiva de la empresa EMUTURISMO EP, dotando de un elemento cuantitativo a lo largo del proyecto para su verificación.

Un curso de acción conscientemente deseado y determinado de forma anticipada, tiene la finalidad de asegurar el logro de los objetivos de la empresa. Normalmente se recoge de forma explícita en documentos formales conocidos como planes, los mismos que poseen características como la actividad y el plazo.

### ✓ **Políticas**

Jorge Medina Quintana (primera edición año 2009), considera que: “Son también planes en el sentido de que son enunciados generales o maneras de entender que guían o canalizan el pensamiento o la acción en la toma de decisiones, éstas delimitan el área dentro de la cual una decisión es tomada”. (Pág. # 180).

Las políticas son declaraciones o interpretaciones generales que guían el pensamiento en la toma de decisiones. Las políticas definen un área dentro de la cual se va a tomar una decisión y aseguran que ésta sea consistente con un objetivo y contribuye al logro del mismo.



## **Regla de las Políticas**

(Chiavenato I. y Sapiro A, 2011), consideran que: “Son las reglas (guidelines) que marcan los límites dentro de los cuales deben ocurrir las acciones. Las políticas son decisiones contingentes que reducen los conflictos cuando se definen los objetivos. Las políticas, al igual que los objetivos, se diferencian dentro del espectro de una amplia jerarquía”. (Pág. 44).

Existen criterios generales que orientan la acción de las políticas en una empresa.

- ❖ **De su fijación:** Todas las políticas deben quedar fijadas por escrito.
- ❖ **De su difusión:** Es indispensable que sean conocidas en los niveles donde van a ser aplicadas.
- ❖ **De su Coordinación:** Hay que designar a alguien que coordine e interprete con validez oficial.
- ❖ **De su revisión periódica:** Conocer las que se han creado y las que han dejado de tener vigencia.

Las políticas son algunas reglas básicas que se aplican para todo lo que hacemos. Son una operacionalización de los valores corporativos y regulan la gestión.

### ✓ **Programas**

Según Leonard D. Goodstein, Timothy M. Nolan, J. William Pfeiffer, consideran que: “Un Programa es todo conjunto de proyectos que guardan un lineamiento base común a todos ellos, y cuyos objetivos están alineados con el objetivo central que persigue la Organización”. (Pág. #87).

La importancia de los programas radica en que; suministran información e indican el estado de avance de las acciones, sirviendo como herramienta de control, asimismo se encargan de identificar a las personas responsables de llevarlos a cabo.

## ✓ **Procedimientos**

Se relacionan al establecimiento del orden cronológico y a la secuencia de actividades que deben requerirse en la realización de un trabajo concreto. Los planes de la organización, inclusive estrategias, programas, políticas y presupuestos se deben suplementar con especificaciones detalladas de la manera en que operan. Tales especificaciones se conocen como procedimientos.

La importancia de los procedimientos radica en:

- Promueve la eficiencia y especialización.
- Delimita responsabilidades, evitan duplicidades.
- Determina el orden lógico que deben seguir las actividades.
- Son aplicables en actividades que se presentan repetitivamente.
- Determina como deben ejecutarse las actividades, y también cuándo y quiénes deben realizarlas.

### **Regla de los Procedimientos**

La regla de los procedimientos constituye una secuencia cronológica para obtener los mejores resultados en cada función de la empresa.

- Los procedimientos deben fijarse por escrito y de manera gráfica.
- Deben ser revisados periódicamente: a fin de evitar la rutina.
- Evitar duplicación de procedimientos en muchos departamentos que pueden estar haciendo lo mismo.

Los procedimientos son una serie de funciones que mediante pasos se puede culminar un proceso, a través de mecanismos establecidos para seguir una secuencia lógica y alcanzar los resultados deseados por la dirección. El principal objetivo es que el trabajo sea desempeñado con eficiencia y efectividad. El describir cómo se desarrollan las actividades es una prioridad fundamental.

## ✓ **Proyectos**

Jorge R. Medina Quintana (primera edición año 2009), considera que: “Consiste en la elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable, para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales; puede referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos. Para su formulación u ejecución debe apoyarse en investigaciones de tipo documental, de campo o un diseño que incluya ambas modalidades”. (Pág. #103).

A partir de varias definiciones, podemos mencionar que proyecto es:

- ❖ Un conjunto de actividades relacionadas y coordinadas.
- ❖ Encaminadas a resolver necesidades o problemas.
- ❖ Orientadas a alcanzar objetivos específicos.
- ❖ A realizarse en un tiempo determinado.
- ❖ Con un financiamiento específico.
- ❖ Con un equipo humano definido.
- ❖ Hacer algo que no se ha hecho antes.

Un proyecto relacionado a un Plan Estratégico es aquel que va a generar un cambio, ya sea, porque modifica las condiciones que están generando problemas de manera recurrente, o porque erradica de raíz la causa que está generando dicha problemática. Un proyecto es la unidad mínima del plan, compuesto por un conjunto de actividades coherentes con los objetivos y metas asignados al programa o programas vigentes.

Los proyectos son implementados en todos los niveles de la organización, y son de vital importancia para identificar, además de las entradas y las salidas, cuales son los recursos y la información necesaria para asegurar un buen desempeño. Un proyecto exitoso es aquel que satisface las expectativas de los grupos de interés y se elabora de manera progresiva.

### ✓ **Monitoreo y Supervisión**

Dada la naturaleza de la información es necesario que el procesamiento de la información proceda de manera continua bajo la supervisión y el monitoreo. El propósito de este proceso es asegurar la evolución de la organización por medio de la identificación de las oportunidades y las amenazas que surgen del entorno.

(Chiavenato I. y Sapiro A, 2011), consideran que: “Monitorear se refiere al análisis y la evaluación constante de las observaciones respecto de los indicadores monitoreados”. (Pág. #87).

El proceso de supervisión parte de investigar las diferentes actividades de la organización, logrando controlar los procesos que se involucran en una gestión realizada, para dar una verdadera dirección y guía a los trabajadores de la empresa.

### ✓ **Seguimiento y Control**

Fernando D’Alessio Ipinza (primera edición 2008), considera que: “Es una etapa que se lleva a cabo desde el inicio del proceso y está conformada por acciones de supervisión y por los ajuste del plan propuesto, sirve para evaluar si se están alcanzando los objetivos de corto y largo plazo”. (Pág. #13).

(Chiavenato I. y Sapiro A, 2011), consideran que: “El control, es básicamente un proceso que guía la actividad desempeñada hacia un fin establecido con anterioridad, y consiste en asegurar que el desempeño real obtenga los resultados previamente deseados y planeados”. (Pág. #291).

Para toda organización el seguimiento de las actividades parte de un direccionamiento correcto, para saber que se debe mejorar, siendo el control un paso primordial para verificar el cumplimiento de procesos.

## ✓ **Planificación Operativa**

La planificación operativa, se la efectúa cada año y está alineada a la eficiencia de la organización. Tienen que ver con la forma en que las empresas producen bienes y servicios. Se encarga de las decisiones relacionadas con el diseño, la gestión y la mejora de las operaciones, logrando alcanzar los objetivos con uso racional y óptimo de los recursos.

(Chiavenato I. y Sapiro A, 2011), consideran que la Planificación Operativa: “Es la que abarca cada tarea o actividad específica. Sus principales características son:

- ❖ Horizonte de tiempo: Proyección a corto plazo, es inmediata.
- ❖ Alcance: Abarca cada tarea o actividad de forma aislada y se preocupa por alcanzar metas específicas.
- ❖ Contenido: Detallado, específico y analítico.
- ❖ Definición: Está en manos del nivel operativo y se concentra en cada tarea o actividad. (Pág. #26).

(Joaquín Rodríguez Valencia, 2003), considera que: “La planificación operativa son los planes que especifican la manera en que se van a lograr objetivos a corto plazo. La diferencia entre el plan estratégico y el operativo radica en su estructura en cuanto al tiempo, es decir su alcance y ya sea que incluyan o no, un conjunto conocido de objetivos organizacionales. Los planes operativos tienden a cubrir períodos cortos, por ejemplo, los planes mensuales o semestrales de una organización, son casi todos planes operativos La planificación operativa, consiste en hacer compromisos específicos, para poner en práctica los objetivos y las políticas establecidas por la planeación estratégica”. (Pág. #197).

La planificación operativa que se ejecutará en la empresa, será con la participación del personal involucrado para lograr el alcance de los objetivos, y se deberá incluir los presupuestos específicos, para las diferentes áreas de ejecución.

Robert E. Quinn, 2005, manifiesta que:

“La planificación operativa es importante tanto para el directivo como para los subordinados, por tres motivos. En primer lugar, traduce el futuro al presente, al ofrecer un mapa detallado de cómo “llegar de aquí allá” si utilizamos los mapas como metáfora, podemos decir que los planes estratégicos son los mapas nacionales o globales y los planes operativos son los caminantes. Cada uno tiene propósitos específicos y no podemos prescindir de ninguno de ellos, debido a que cada uno de los componentes es importante en su desarrollo”.

En segundo lugar se requiere la participación de los empleados para incrementar la comprensión de los objetivos, de su unidad de trabajo (y de la organización). Involucra a los empleados en el proceso de planificación operativa no solo incrementa su nivel de conocimiento y comprensión de estos objetivos, sino que también tiende a reducir la resistencia a los cambios generados por los planes nuevos o modificados.

El tercer motivo para utilizar la planificación operativa es que permite clarificar las prioridades organizativas y de la unidad de trabajo. Como se comprobará, gran parte de la planificación operativa está relacionada con la programación y el establecimiento de los calendarios y puntos de referencia.

La planeación operativa también implica el diseño de la forma de realizar la actividad principal de la empresa, ajustándose a la ejecución de las tareas que ella requiere y a su gestión, enlazándose en este último caso, con la planeación estratégica y táctica, por lo tanto, en organizaciones bien administradas, existe una relación directa entre la planeación estratégica y la planeación que los administradores llevan a cabo en todos los niveles como centros de responsabilidad y de procesos, alcance de todos los objetivos marcados lo más eficaz y eficientemente para que estos sean posibles.

## ✓ Presupuestación

(ROCHE, Fernando, 2005, Planificación Estratégica en las Organizaciones) “La presupuestación es la expresión de los planes o programas en términos monetarios. Establecimiento formal y cuantitativo de los recursos asignados para determinada actividad. Detalla cómo se conseguirá y gastarán los fondos en un periodo determinado”.

Es un plan de acción dirigido a cumplir una meta prevista, expresada en valores y términos financieros que, debe cumplirse en determinado tiempo y bajo ciertas condiciones previstas, este concepto se aplica a cada centro de responsabilidad de la organización.

Se la denomina al cálculo anticipado de los ingresos y gastos de una actividad económica durante un período, por lo general en forma anual. Es un plan de acción dirigido a cumplir una meta prevista, expresada en valores y términos financieros que, debe cumplirse en determinado tiempo y bajo ciertas condiciones previstas, este concepto se aplica a cada centro de responsabilidad de la organización.

**Presupuesto A corto plazo:** Son los que se realizan para cubrir la planeación de la organización en el ciclo de operaciones de un año. Este sistema se adapta a los países con economías inflacionarias.

**Presupuesto A largo plazo:** Este tipo de presupuestos corresponden a los planes de desarrollo que, generalmente, adoptan los estados y grandes empresas.

El presupuesto puede expresarse en términos financieros, en términos de horas laborables, unidades de producción u horas maquinas, o de cualquier término numéricamente contable y se lo puede conocer con el nombre de plan cuantificado para cumplir una meta prevista.

### **1.3. EMPRESA MUNICIPAL DE INFORMACIÓN TURÍSTICA “EMUTURISMO - EP”.**

La Empresa Municipal EMUTURISMO EP del Cantón Santa Elena, fue Creada Mediante Ordenanza Municipal promulgada por el Alcalde Mediante Decreto con fecha 15 de octubre del 2010, Constituida Legalmente por Decreto Presidencial con el Registro Oficial No. 92 publicado el 29 de Noviembre de 2010.

Según la ordenanza municipal del cantón Santa Elena junto al art. 1 de la Ley Especial de descentralización del Estado y de Participación Social, deciden por Ordenanza Municipal de creación y decretado el 15 de octubre de 2010, mediante el directorio, y publicada en el Registro Oficial del 29 de Noviembre de 2010 la creación de La Empresa Municipal EMUTURISMO EP, con domicilio en la ciudad de Santa Elena, entidad con autonomía administrativa, financiera y patrimonial.

La Empresa Municipal “EMUTURISMO EP”, se dedica a impulsar el desarrollo de los atractivos turísticos existentes, promoviendo la difusión de productos que se desarrollen sostenible y sustentablemente para el beneficio de la población. Protegiendo y supervisando el patrimonio cultural ambiental a través de la realización de convenios de cooperación interinstitucionales con entidades públicas y privadas para fomentar el turismo.

EMUTURISMO EP, está conformado por un Directorio Ejecutivo, La gerencia, Dpto. Técnico, Dpto. de Talento Humano, y un Dpto. Financiero. Consta de 65 trabajadores los cuales están distribuidos de acuerdo a los diferentes programas que está emprendiendo.

Dentro de los principales proyectos adjudicados tenemos como por ejemplo: Baños Termales de San Vicente, Complejo Juan Francisco Cevallos, y El Parque Ecológico que brinda servicios a toda la comunidad del cantón Santa Elena.



### **1.3.1. Actividad de la Empresa EMUTURISMO EP**

La Empresa Municipal de Desarrollo y de Recreación Sostenible y Sustentable e Información de Lugares Turísticos “EMUTURISMO EP”, se dedica a impulsar el desarrollo de los atractivos turísticos existentes, promoviendo la difusión de productos que se desarrollen sostenible y sustentablemente para el beneficio de la población. Protegiendo y supervisando el patrimonio cultural ambiental a través de la realización de convenios de cooperación interinstitucionales con entidades públicas y privadas para fomentar el turismo en beneficio de la provincia de Santa Elena.

### **1.3.2. Fuentes de Financiamiento**

De conformidad con la ordenanza de creación, la operación de la empresa se sustentará con los siguientes recursos:

1. Los Ingresos procedentes de la aplicación de las Ordenanzas de determinación y recaudación de tasas turísticas vigentes.
2. Los ingresos por la venta de equipos u otros bienes, que se realizará previa autorización del Directorio y de acuerdo a las normas vigentes.
3. Las asignaciones establecidas del Estado, de la Ilustre Municipalidad de Santa Elena y de otras entidades.
4. Los ingresos que se obtengan por créditos ya sean gubernamentales o privados; los provenientes de donaciones y más asignaciones legítimas.
5. Los ingresos provenientes de todas las tasas vigentes y futuras que se puedan relacionar al servicio de turismo.

### 1.3.3. Estimaciones de los Ingresos

Durante el primer año de gestión, el presupuesto total de ingresos se estima en \$ 489.518,30 de los cuales se prevé que mediante una gestión adecuada y eficiente la empresa recaude el 38,72 % del total presupuesto de ingresos, que representará los ingresos corrientes estimados en \$ 189.518,00; y, la diferencia que representa el 61,28% se financie con un aporte de la Ilustre Municipalidad de Santa Elena que a la vez constituirá el ingreso de capital por un monto de \$ 300.000,30, cuyo detalle demostramos en el siguiente cuadro:

**CUADRO N° 8 Ingresos Projectados al 31 de Diciembre del 2013**

<b>Rubros de Ingreso</b>	<b>Valor Parcial</b>	<b>%</b>	<b>Valor Total</b>	<b>%</b>
<b>Ingresos Corrientes</b>			<b>189,518.00</b>	38.72
Tasas y Contribuciones	189,458.00	99.97		
Renta de Inversiones y Multas	60.00	0.03		
<b>Ingresos de Capital</b>			<b>300,000.30</b>	61.28
Transferencias y donaciones de capital	300,000.30			
<b>Total de Ingresos Presupuestados para el 2011</b>			<b>489,518.30</b>	100.00

Fuente: EMUTURISMO EP

### 1.3.4. Talento Humano

EMUTURISMO EP, está conformado con un directorio ejecutivo, La gerencia, Dpto. Técnico, Dpto. de Talento Humano, y un Dpto. Financiero. Consta de 65 trabajadores los cuales están distribuidos de acuerdo a los diferentes programas que estén emprendiendo como por ejemplo: Baños Termales de San Vicente, Complejo Juan Francisco Cevallos, y El Parque Ecológico del mismo cantón.

### **1.3.5. Servicios de la Empresa EMUTURISMO EP**

#### **1.3.5.1. Información Turística**

La difusión de información turística sobre los atractivos que posee el Cantón Santa Elena es uno de los ejes que llevo a la creación de la empresa, esta información puede ser administrada a visitantes tanto nacionales como extranjeros, mediante folletos que ilustran de manera detallada las distintas forma de entretenimiento y descanso que pueden obtener los turistas en las diferentes localidades de Santa Elena, así como conocer la variedad gastronómica y cultural de la zonas que pueden visitar. Esta información sirve de guía para poder dar a conocer las riquezas ancestrales de lugares pocos visitados y proporcionar una opción diferente para que el turista disfrute de su estadía.

#### **1.3.5.2. Entretenimiento**

Los principales proyectos para la administración adjudicada a la empresa EMUTURISMO EP son:

**Baños Termales de San Vicente:** Ofrece servicios de sauna, masajes terapéuticos, piscinas temperadas, lodo medicinal. Es un lugar de relax y descanso para los turistas nacionales como extranjeros. La mayor parte de visitantes son de la tercera edad quienes aprovechan las bondades medicinales que proporcionan las piscinas de dicho complejo.

**Complejo Juan Francisco Cevallos:** Ofrece servicios de canchas sintéticas para la distracción y entretenimiento de la familia. El deporte y la salud como lema de la ilustre municipalidad de Santa Elena reflejada en zonas debidamente equipadas.

**El Parque Ecológico:** Lugar que ofrece una opción diferente de observar la fauna animal nativa de la zona, en la actualidad se encuentra en reestructuración.

### **1.3.6 Direccionamiento Estratégico**

El direccionamiento estratégico explica la formulación de fines y propósitos de una empresa, que se ven reflejadas en un documento donde se asignan los objetivos definidos para un periodo de largo plazo (5 a 10 años), por ser de esa naturaleza se experimentan etapas tales como la supervivencia, crecimiento, perdurabilidad, sostenibilidad y, sobre todo, de servicio a sus clientes o usuarios. De la misma forma, sirve de plataforma para los planes de cada área de una empresa y tiene un alcance mayor proyectada de manera detallada para cumplir con las responsabilidades específicas en un campo especializado de acción que implican decidir anticipadamente lo que se va a hacer.

La necesidad que implica la dirección estratégica surge de la adaptación de la empresa a los cambios en el entorno, para poder establecer formas de actuar sobre estos factores. Este tipo de proceso se entiende como un enfoque sistemático, lógico y objetivo para la toma de decisiones en una empresa en condiciones de incertidumbre, mediante la organización de la información cualitativa como cuantitativa de la empresa.

#### **1.3.6.1 Beneficios del Direccionamiento Estratégico**

Uno de los principales beneficios del direccionamiento estratégico es ayudar a las empresas a diseñar las estrategias de manera sistemática, lógica y racional. Es por esta razón, que el establecimiento de estrategias tiene su importancia, pues brinda soportes básicos para poder actuar y responder a condiciones complejas. El propósito de la dirección estratégica es explorar y crear oportunidades nuevas y diferentes para el futuro. Además, es considerado un instrumento metodológico por el cual se establece metas, objetivos e indicadores que se puedan controlar, identificando por medio de procesos la gestión empresarial que se realiza en las diferentes áreas en concordancia con la misión, visión y objetivos planteados.

## **1.4. MARCO LEGAL**

### **1.4.1 Constitución de la República del Ecuador 2008**

El Ilustre Concejo Cantonal de Santa Elena considerando:

Que el artículo 315 de la Constitución de la República del Ecuador dispone que el estado constituirá empresas públicas para la gestión de sectores estratégicos, prestación de servicios públicos, aprovechamiento sustentable de recursos Naturales o de bienes públicos y el desarrollo de otras actividades económicas.

Que el artículo 264 de la carta magna, establece que en ámbito de sus competencias y territorios, y en uso de sus facultades, los gobiernos municipales expedirán ordenanzas cantonales.

Que el gobierno Municipal de Santa Elena, tiene como función el impulso al desarrollo turístico cantonal, conforme a lo que disponen sus ordenanzas, la creación de la Empresa Municipal Turística, como órgano de apoyo a la institución edilicia, en el sector donde ejerce su jurisdicción, de conformidad a las atribuciones establecidas en la ley orgánica de régimen municipal.

Que el ministerio de turismo, luego de la realización varios estudios técnicos, ha comprobado el potencial turístico del cantón y la capacidad institucional para que el Municipio de Santa Elena, asuma las responsabilidades en el ámbito turístico, con el convenio de transferencia de competencias entre el ministerio de turismo y la Ilustre Municipalidad de Santa Elena.

Que el art. 177 de la ley orgánica de régimen municipal faculta a la municipalidad constituir empresas públicas para la prestación de servicios públicos, cuando, a juicio del concejo, esta forma convenga más a los intereses municipales y garantice una mayor eficiencia y una mejor prestación de los servicios públicos.

**Art. 275.-** El régimen de desarrollo es el conjunto organizado, sostenible y dinámico de los sistemas económicos, políticos, socio-culturales y ambientales, que garantizan la realización del buen vivir, del Sumak Kawsay.

El Estado planificará el desarrollo del país para garantizar el ejercicio de los derechos, la consecución de los objetivos del régimen de desarrollo y los principios consagrados en la Constitución. La planificación propiciará la equidad social y territorial, promoverá la concertación, y será participativa, descentralizada, desconcentrada y transparente.

El buen vivir requerirá que las personas, comunidades, pueblos y nacionalidades gocen efectivamente de sus derechos, y ejerzan responsabilidades en el marco de la interculturalidad, del respeto a sus diversidades, y de la convivencia armónica con la naturaleza.

**Art. 276.-** El régimen de desarrollo tendrá los siguientes objetivos:

1. Mejorar la calidad y esperanza de vida, y aumentar las capacidades y potencialidades de la población en el marco de los principios y derechos que establece la Constitución; construir un sistema económico, justo, democrático, productivo, solidario y sostenible basado en la distribución igualitaria de los beneficios del desarrollo, de los medios de producción y en la generación de trabajo digno y estable.
2. Fomentar la participación y el control social, con reconocimiento de las diversas identidades y promoción de su representación equitativa, en todas las fases de la gestión del poder público.
3. Recuperar y conservar la naturaleza y mantener un ambiente sano y sustentable que garantice a las personas y colectividades el acceso equitativo, permanente y de calidad al agua, aire y suelo.

4. Garantizar la soberanía nacional, promover la integración latinoamericana e impulsar una inserción estratégica en el contexto internacional, que contribuya a la paz y a un sistema democrático y equitativo mundial.
5. Promover un ordenamiento territorial equilibrado y equitativo que integre y articule las actividades socioculturales, administrativas, económicas y de gestión, y que coadyuve a la unidad del Estado.
6. Proteger y promover la diversidad cultural y respetar sus espacios de reproducción e intercambio; recuperar, preservar y acrecentar la memoria social y el patrimonio cultural.

**Art. 277.-**Para la consecución del buen vivir, serán deberes generales del Estado:

1. Garantizar los derechos de las personas, las colectividades y la naturaleza.
2. Dirigir, planificar y regular el proceso de desarrollo.
3. Generar y ejecutar las políticas públicas, y controlar y sancionar su incumplimiento.
4. Producir bienes, crear y mantener infraestructura y proveer servicios públicos.
5. Impulsar el desarrollo de las actividades económicas mediante un orden jurídico e instituciones políticas que las promuevan, fomenten y defiendan mediante el cumplimiento de la Constitución y la ley;
6. promover e impulsar la ciencia, la tecnología, las artes, los saberes ancestrales y en general las actividades de la iniciativa creativa comunitaria, asociativa, cooperativa y privada.

**Art. 280.-** EL Plan Nacional de Desarrollo es el instrumento al que se sujetarán las políticas, programas y proyectos públicos; la programación y ejecución del presupuesto del Estado; y la inversión y la asignación de los recursos públicos; y coordinar las competencias exclusivas entre el Estado central y los gobiernos autónomos descentralizados. Su observancia será de carácter obligatorio para el sector público e indicativo para los demás sectores.

## **TÍTULO VII: RÉGIMEN DEL BUEN VIVIR**

Dentro de los artículos del buen vivir que aportan al proyecto mencionado se consideran los siguientes:

**Art. 343.-** El sistema nacional de educación tendrá como finalidad el desarrollo de capacidades y potencialidades individuales y colectivas de la población, que posibiliten el aprendizaje, y la generación y utilización de conocimientos, técnicas, saberes, artes y cultura.

El Estado garantiza que la educación debe desarrollar las capacidades y potencialidades de los ecuatorianos y debe incorporar las tecnologías de la información y comunicación para propiciar el enlace de la enseñanza con las actividades productivas o sociales.

### **Sección Quinta: Cultura**

**Art. 377.-** El sistema nacional de cultura tiene como finalidad fortalecer la identidad nacional; proteger y promover la diversidad de las expresiones culturales; incentivar la libre creación artística y la producción, difusión, distribución y disfrute de bienes y servicios culturales; y salvaguardar la memoria social y el patrimonio cultural. Se garantiza el ejercicio pleno de los derechos culturales.



## **1.4.2 Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización**

Promulgado como Supremo, publicada en el Registro Oficial No. 303. Este Código establece la organización político-administrativa del estado ecuatoriano en el territorio; el régimen de los diferentes niveles de gobiernos autónomos descentralizados y los regímenes especiales, con el fin de garantizar su autonomía política, administrativa y financiera. Además, desarrolla un modelo de descentralización obligatoria y progresiva a través del sistema nacional de competencias, la institucionalidad responsable de su administración, las fuentes de financiamiento y la definición de políticas y mecanismos para compensar los desequilibrios en el desarrollo territorial.

## **1.4.3 Ley Orgánica de Empresas Públicas**

### **REGISTRO OFICIAL NO. 48 DEL 16 DE OCTUBRE DEL 2009.**

Que, es necesario crear un Sistema de Contratación Pública que articule y armonice a todas las instancias, organismos e instituciones en los ámbitos de planificación, programación, presupuesto, control, administración y ejecución de las adquisiciones de bienes y servicios así como en la ejecución de obras públicas que se realicen con recursos públicos;

Que, la ausencia de planificación y de políticas de compras públicas ha derivado en discrecionalidad y desperdicio de recursos públicos por parte de las instituciones contratantes del Estado;

Que, es indispensable innovar la contratación mediante procedimientos ágiles, transparentes, eficientes y tecnológicamente actualizados, que impliquen ahorro de recursos y que faciliten las labores de control tanto de las Entidades Contratantes como de los propios proveedores de obras, bienes y servicios;

#### **1.4.4 Ordenanza Municipal**

La Empresa Municipal EMUTURISMO EP con domicilio en la Ciudad de Santa Elena, Entidad con Autonomía Administrativa, Financiera y Patrimonial, ha presupuestado y planificado sus operaciones para el ejercicio fiscal 2011 - 2012 sustentada en los siguientes fundamentos legales:

1. Ordenanza Municipal de Creación del 15 de octubre de 2010 publicada mediante Registro Oficial del 29 de Noviembre de 2010. Ley Orgánica de Empresas Públicas publicada en el Suplemento del Registro Oficial No. 48 del 16 de octubre del 2009.

Complementan la normatividad legal para el desenvolvimiento de las actividades presupuestarias y contables de la Empresa Municipal EMUTURISMO EP del Municipio del Cantón Santa Elena, las siguientes Leyes Especiales:

1. Codificación del Código de Trabajo publicado, en el Registro Oficial Suplemento No. 167 del 16 de diciembre del 2005.
2. Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública, publicada en el Registro Oficial No. 395, del 4 de Agosto del 2008.
3. Ley Orgánica de Servicio Público; Publicado en el Registro Oficial No. 294 del 6 de Octubre del 2010.
4. Normas de Control Interno para el Sector Público de la República del Ecuador, expedida por la Contraloría del Estado, publicada en el Registro Oficial No. 87, del 14 de diciembre del 2009.
5. Reglamento de Bienes Muebles del Sector Público: Publicado en el Registro Oficial No. 378 del 17 de Octubre de 2006.
6. Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado, publicada en el Registro oficial No. 595 del 12 de Junio de 2002.
7. Ley Orgánica de Responsabilidad, Estabilización y Transparencia Fiscal, publicada en el Registro oficial No. 589 del 4 de Junio de 2002

## **CAPÍTULO II**

### **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

La metodología hace referencia a los diferentes métodos que se pueden utilizar para encontrar soluciones viables a problemas suscitados, con el propósito de mejorar el sistema organizativo de una empresa. La palabra metodología deriva del vocablo método y proviene del sustantivo griego Logos que significa estudio o juicio, definido como el análisis, el criterio y la descripción de métodos de investigación.

(Méndez Álvarez Carlos, 2006), consideran que: “La metodología de investigación es el procedimiento riguroso, formulado de una manera lógica, que el investigador debe seguir en la adquisición del conocimiento”. (Pág. #236).

La metodología del presente Plan Estratégico incluye tipos de investigación, diseño de investigación, las diferentes técnicas de recolección de datos, así como los procedimientos que serán incorporados para ser puesta en marcha. Además, proporcionó una ayuda óptima al estudio realizado, permitiéndonos involucrar en la empresa para conocer la realidad de la organización. Se deberá proceder a detectar problemas que afecten al desarrollo organizacional, sin embargo, las necesidades y requerimientos se registrarán mediante una estructura conceptual y metodológica para dar validez científica al trabajo de investigación.

La recopilación de información para la presente investigación es el momento fundamental y prioritario para desarrollar el Plan Estratégico porque permitirá conocer y describir la situación actual para identificar, priorizar y analizar procesos sobre los cuales se deberá pensar en alternativas viables de solución que facilite el proceso de toma de decisiones, reduciendo el margen de error de la planificación.

## **2.1. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

El diseño de investigación es un protocolo que especifican las tareas que demanda la ejecución de una investigación denotando un propósito, un objetivo de estudio, y el diseño que combina teoría, metodología y técnicas de investigación.

(Méndez Álvarez Carlos, 2006), considera que: “El diseño de la investigación se encuentra dentro de lo que hoy podría entenderse como la planificación de la investigación, significa que el investigador debe definir sobre qué realidad desea crear conocimiento, los alcances de su propuesta y en qué forma puede alcanzar lo que ha propuesto”. (Pág. #145).

La presente investigación se ha considerado aplicar desde una óptica cuanti-cualitativa. Cuantitativamente por el número de personas involucradas entre directivos, trabajadores, pobladores con su respectiva muestra y tabulación. Cualitativa por ser obtenida a través de las distintas fuentes de investigación y así tener una respuesta acertada en cuanto a la aplicación de un plan estratégico para la empresa EMUTURISMO EP. Además, se utilizó también una serie de métodos generales y particulares, una vez que hemos determinado los fines para los cuales se realizó la propuesta, así como sus objetivos, se procedió a identificar el tipo de diseño de investigación.

El diseño con enfoque cualitativo y cuantitativo es la manera más viable para este tipo de investigación, el uso adecuado de las diferentes metodologías es de fundamental prioridad para el desarrollo del plan estratégico.

Esta investigación se fundamenta en la investigación de campo porque al momento de recolectar la información se la realizó de manera directa con los involucrados, permitiéndonos evaluar varias alternativas de solución para plasmarlas en la propuesta, brindando seguridad para crear y elaborar la combinación de componentes estratégicos y tácticos.

## **2.2. MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN**

La modalidad del trabajo de titulación que se utilizó en esta investigación, es de proyecto factible o intervención de un proyecto que beneficie a una empresa, Según la Dra. Ángela Chong de Álvarez (2008) considera que el proyecto factible: “Es el que permite la elaboración de una propuesta de un modelo operativo viable, o una solución posible, cuyo propósito es satisfacer una necesidad o solucionar un problema”. (Pág. #45).

En este estudio no sólo se indago a personas especializadas en la materia sino a buscar una propuesta con vialidad que conlleve a la generación de soluciones para el desarrollo y direccionamiento eficaz de las actividades que se desenvuelven en la empresa EMUTURISMO EP, Cantón Santa Elena, Prov. de Santa Elena, tomando en cuenta el apoyo de investigaciones de tipo documental y de campo, para lograr fundamentar las pautas sustanciales de teoría en la propuesta.

La modalidad de investigación se fundamentó en la investigación documental que consultada mediante libros especializados, artículos informativos, informes técnicos, y revista se pudo interpretar los diferentes enfoques, teorías, conceptos y criterios acerca de un Plan Estratégico, permitiendo llevar a cabo el desarrollo del marco teórico de la presente temática de investigación.

Este tipo de modalidad de investigación se realizó apoyándose en fuentes de carácter documental, esto es en documentos confiables en referencia al tema de investigación.

La investigación de campo que permitió obtener datos reales de la situación actual de la empresa para establecer y facilitar el desarrollo de la propuesta mediante el análisis de datos proporcionados por los involucrados en la elaboración del plan estratégico. Además, las técnicas de investigación utilizadas fueron los cuestionarios y las entrevistas que ayudaron para recabar información.

## **2.3. TIPOS DE LA INVESTIGACIÓN**

(Abraham Gutiérrez, 2005), considera que: “Los tipos de investigación y la distinción de los diferentes niveles de investigación depende de la intensidad con que el investigador aborde su trabajo”. (Pág. #33, 34).

Dentro del trabajo de titulación, los tipos de investigación que se utilizó fueron por el propósito: Investigación Básica, por El Nivel: Investigación Descriptiva, Por el Lugar: Investigación Documental – Bibliográfica, Investigación de Campo y Por la Dimensión: Investigación Transversal.

### **2.3.1. Por el Propósito**

#### **✓ Investigación Básica**

(Msc. Vásquez Lilly Soto, 2010) manifiesta que: “La investigación básica también recibe el nombre de investigación pura, teórica o dogmática. Se caracteriza porque parte de un marco teórico y permanece en él; la finalidad radica en formular nuevas teorías o modificar las existentes”. (Pág. #13).

La investigación Básica brinda ayuda para detectar los problemas que existen en la empresa EMUTURISMO EP. El fin de la investigación básica es complementar la teoría ya existente.

### **2.3.2. Por el Nivel**

#### **✓ Investigación Descriptiva**

(Msc. Vásquez Lilly Soto, 2010) denota que: “Mediante este tipo de investigación, que utiliza el método de análisis, se logra caracterizar un objeto de estudio o una situación concreta, que señalando sus características y propiedades sirve para ordenar, agrupar o sistematizar los objetos involucrados en un trabajo indagatorio”. (Pág. # 21).

Los estudios descriptivos ayudan a especificar las características del objeto de estudio sean personas, grupos o cualquier otro fenómeno que sea sometido al análisis. Desde el punto de vista científico, mediante este tipo de estudio se describió y comprobó en forma estructurada las características actuales de la empresa EMUTURISMO EP, mediante la aplicación de una técnica de investigación conocida como encuesta que se la realizó a los trabajadores de la empresa, la misma que fue analizada y representada de forma estadística sobre los posibles problemas que enfrenta la empresa.

### **2.3.3. Por el Lugar**

#### **✓ Investigación Documental – Bibliográfica**

(Abraham Gutiérrez, 2005), manifiesta que: “La investigación documental-bibliográfica depende de la información que se recoge o consulta en documentos y que constituyen toda clase de escrito, de registro y toda clase de objetos culturales”. (Pág. #36).

La investigación documental ayudó a realizar el análisis de la información escrita sobre el tema Plan Estratégico, con la ayuda de fuentes bibliográficas de carácter especializado, que se tomaron en consideración para elaborar el marco teórico con documentos tales como libros, revistas, documentos informativos, páginas web especializadas y los demás artículos con relación al tema, esto sirvió para recabar información que se necesitó para la realización del Plan Estratégico.

#### **✓ Investigaciones de Campo**

(Abraham Gutiérrez, 2005), manifiesta que: “La investigación de campo es aquella en la que el mismo objeto de estudio sirve de fuente de información para el investigador. Es aquella que se lleva a cabo en el “campo” de los hechos, o sea, en los lugares donde se están desarrollando los acontecimientos, por lo que, este tipo de investigación conduce a la observación directa”. (Pág. #39).

La investigación de campo sirvió para estar en contacto directo con el fenómeno a estudiar en su medio donde se desenvuelve, en este caso todos los trabajadores de EMUTURISMO EP, la información se recolectó en el lugar de trabajo específico de cada colaborador.

Se utilizó datos de fuente secundaria en ciertas ocasiones, la investigación de campo permitió realizar la recolección de datos en la empresa EMUTURISMO EP. Las técnicas de investigación fueron aplicadas directamente a los colaboradores en su lugar de trabajo, para de esta manera tener resultados fiables y reales.

#### **2.3.4. Por la Dimensión**

##### **✓ Investigación Longitudinal o Transversal**

(Msc. Vásquez Lilly Soto, 2010) manifiesta que: “la investigación longitudinal o transversal hace referencia a la ubicación temporal y el análisis del objeto de estudio en un tiempo determinado”. (Pág. #35).

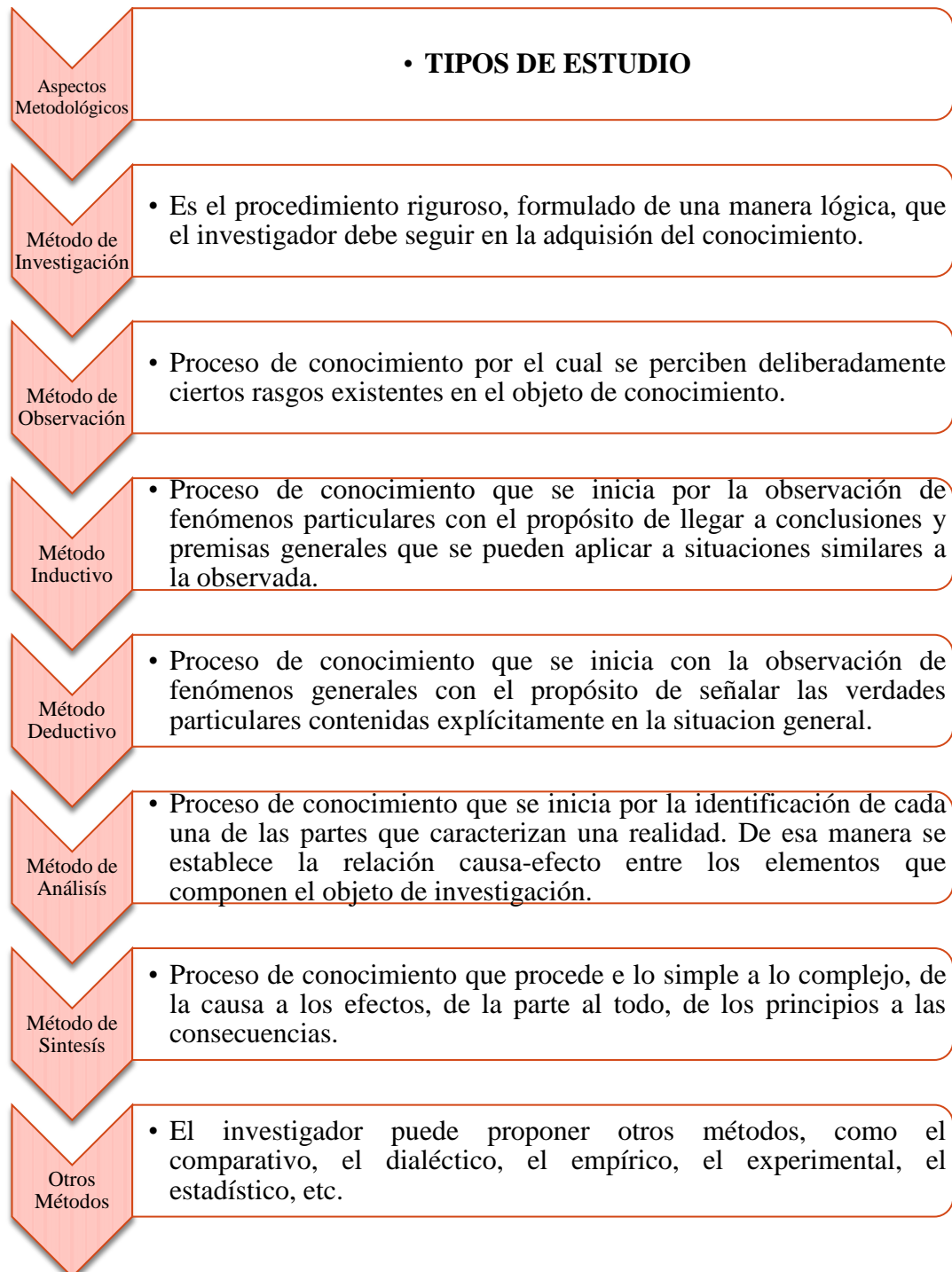
Se necesitó la investigación transversal para obtener la información del fenómeno de estudio como la población y muestra, en el momento dado esta investigación puede ser descriptiva o explicativa. Su aplicación se sustenta en las encuestas realizadas al personal de la empresa EMUTURISMO EP.

En este tipo de investigación se debe tomar en referencia el espacio y el tiempo del fenómeno al que se realizará la investigación, factores como la ciudad, el sector público y privado, el conjunto de compañías u organizaciones, trabajadores, directivos de empresas y habitantes; sin descartar el volumen poblacional al cual se van a aplicar varias técnicas de investigación, con el único propósito de identificar hechos o fenómenos mediante la recolección de información.



## 2.4. MÉTODOS DE LA INVESTIGACIÓN

(Méndez Álvarez Carlos, 2006), define al método como:



Fuente: Méndez Álvarez Carlos, 2006, Metodología. Diseño y desarrollo del proceso de investigación. (Pág. #238).

El método de investigación es una especie de brújula que nos ayuda para evitar perdernos en el caos aparente de los fenómenos de estudio, en el presente trabajo se abarca el método Inductivo y Analítico.

#### **2.4.1 Método Inductivo**

(Méndez Álvarez Carlos, 2006) manifiesta que: “Es el proceso de conocimiento que se inicia por la observación de fenómenos particulares con el propósito de llegar a conclusiones y premisas generales que se pueden aplicar a situaciones similares a la observada. (Pág. #238).

El método inductivo fue necesario aplicarlo, ya que permitió observar y describir los hechos que ocurren y así poder analizarlos, estableciéndose como consecuencia definiciones claras de cada uno de los conceptos investigados. En este caso la inducción va de lo particular a lo general, se empleó este método inductivo cuando de la observación de los hechos particulares se obtuvo proposiciones generales, es decir que establece un principio general una vez realizado el estudio y análisis de hechos y fenómenos en particular.

#### **2.4.2 Método Analítico**

(Méndez Álvarez Carlos, 2006) manifiesta que: “Es el Proceso de conocimiento que se inicia por la identificación de cada una de las partes que caracterizan una realidad. De esa manera se establece la relación causa-efecto entre los elementos que componen el objeto de investigación”. (Pág. #238).

El Método del análisis en una de las partes de este trabajo se aplica en los resultados de las encuestas aplicadas, ya que se requiere del análisis estadístico de estos resultados para proceder al desarrollo y ejecución de planes y programas, con este método se logró observar y penetrar en cada una de las partes de un objeto. Antes de emprender el análisis y resolución de los resultados, fue preciso darse cuenta de la naturaleza de la misma.

## **2.5. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

Las técnicas de recolección de datos son aquellas formas o maneras de obtener información veraz y confiable. La recolección de datos se caracteriza por tener relación directa con el objeto de investigación para conocer la situación actual de la empresa, y de esta manera, poder determinar la factibilidad de la propuesta de tesis. Entre las principales técnicas de recolección de datos utilizadas se puede mencionar a las fuentes primarias, y las fuentes secundarias.

### **2.5.1. Fuentes Primarias**

(Burgwal Gerrit, Cuellar Juan, 2005), mencionan que: “Las fuentes primarias son acontecimientos que pueden ser observados; criterios, opiniones y experiencias concretas que pueden ser recogidas mediante determinadas técnicas”. (Pág. #89).

Su principal ventaja se enfoca en que existe un involucramiento de los actores sociales con relación a los datos que proporcionan sean opiniones, actitudes y expectativas.

#### **✓ Entrevista**

(Gutiérrez Abraham, 2007), manifiesta que: “La entrevista consiste en la obtención de información oral de parte del entrevistado recabada por el entrevistador en forma directa”. (Pág. #39).

Es una técnica que sirvió de ayuda para establecer contacto directo con las personas tales como directivos, jefes departamentales, y trabajadores que se involucran con la empresa EMUTURISMO EP. La guía de entrevista se la realizó con preguntas estructuradas en base a las variables de estudio, esta labor fue realizada con el fin de obtener respuestas de manera espontánea y que proporcione ayuda al momento de conformar el marco teórico de la presente investigación.

## **Fases y objetivos de la entrevista**

Las fases de la entrevista son: planeación, ejecución, control y cierre.

- ❖ El contacto inicial con el entrevistado.
- ❖ La formulación de las preguntas.
- ❖ La anotación de las respuestas.
- ❖ La culminación de la entrevista.

A continuación los objetivos de la entrevista y son:

- ❖ Obtener información sobre el objeto de estudio.
- ❖ Describir con objetividad situaciones o fenómenos investigados.
- ❖ Interpretar hallazgos.
- ❖ Plantear soluciones al problema.

### ✓ **Encuesta**

(Méndez Carlos, 2006), manifiesta que: “La encuesta es un instrumento de observación formado por una serie de preguntas formuladas y cuyas respuestas son anotadas por el empadronador”.

Es un instrumento guía, que mediante el cual se pudo establecer el diagnóstico, y la factibilidad dependiendo del instrumento que se utilizó en la investigación para que el trabajo sea eficiente y cumpla con las expectativas planteadas.

Su importancia radica en hacer un diagnóstico y conocer la realidad de la empresa, la encuesta, debe ser estructuradas con preguntas abiertas y cerradas, en este caso, al personal administrativo y operativo de la empresa “EMUTURISMO EP” del Cantón Santa Elena, para determinar los diferentes aspectos que comprende el plan estratégico para el desarrollo eficaz de la gestión administrativa y el manejo de la misma.

## **Tipos de encuestas**

Existen cuatro tipos de encuestas que se desarrollan de acuerdo al escenario suscitado, y son:

- ❖ Encuestas de profundidad o por contacto personal.
- ❖ Encuestas telefónicas.
- ❖ Encuestas postales.
- ❖ Encuestas por Internet.

En el presente proyecto el tipo de encuesta a utilizar será la de profundidad o por contacto personal por guardar mayor relevancia en cuanto a los datos que nos pueden proporcionar de manera directa los involucrados de la empresa “EMUTURISMO EP” del Cantón Santa Elena y eventualmente la pueden responder de manera directa la persona encuestada.

### **2.5.2. Fuentes Secundarias**

Son aquellas que contienen información abreviada tales como resúmenes, compilaciones y listados de referencias:

**Lectura Científica de Textos y Revistas**, se revisó textos especializados en Planificación Estratégica, y temas relacionados al uso de planes estratégicos y sus ventajas en las organizaciones, especialmente sociales.

**Análisis de contenido, Redacción y estilo.** Este aspecto fue importante ya que permitió dar validez a este trabajo de investigación considerando el diferente tipo de información que se obtuvo al aplicar el instrumento de investigación.

**Documento de Internet**, permitió indagar en temas relacionados al desarrollo del plan estratégico, y conocer cómo funcionan las empresas del estado, a través de los diferentes servidores y páginas web.

## **2.6. INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN**

Entre los instrumentos que se emplearon en la investigación, van de acuerdo con la operacionalización de las variables; por ende, en este proyecto se utilizó técnicas como la encuesta, y la entrevista. Mediante un instrumento cuidadosamente elaborado y ordenado que sirviera para registrar y recopilar diferentes datos que contenga información necesaria para la elaboración de la investigación. La encuesta y entrevista como instrumento de investigación fueron de mucha importancia en esta labor, pues permitió reducir tiempo y dinero.

### **2.6.1. Guía de Entrevista**

Son aquellas preguntas seleccionadas que se aplicaron para obtener la información vital para el desarrollo de la propuesta. Por ende, fue recomendable informar a las personas involucradas sobre el objetivo de la entrevista y la importancia que tenían para la empresa.

El proceso se desarrolló de la siguiente manera:

- ❖ Definir el asunto de la entrevista.
- ❖ Reunir la información producto de la entrevista.
- ❖ Establecer hipótesis y objetivos de la información analizada.
- ❖ Desarrollo y conclusiones.

La guía de entrevista sirve solamente para recordar que se deben hacer preguntas sobre ciertos temas. El empleo de guías supone un grado de conocimiento sobre las personas que uno intenta estudiar o aplicar una entrevista. Este tipo de guías es útil cuando el investigador ya ha aprendido algo sobre los informantes a través del trabajo de campo, entrevistas u otra experiencia preliminar. La guía puede ser revisada a medida que se realizan entrevistas adicionales. Otra forma de cuidar que no se omita información importante es la elaboración de las guías de entrevista.

### **2.6.2. El Cuestionario**

(Mario Tamayo y Tamayo, 2007), considera que: “Es un instrumento formado por una serie de preguntas que se contestan por escrito a fin de obtener la información necesaria para la realización de una investigación”. (Pág. #29).

El presente instrumento de investigación estuvo formulado con preguntas cerradas y con la aplicación del método de evaluaciones sumarias o también conocida como escala de tipo Likert la misma que se especifica el nivel de acuerdo o desacuerdo con una declaración formulada, para que los participantes evalúen en función de su criterio y así lograr que manifiesten su grado de acuerdo o desacuerdo.

Según el autor Sánchez, F. (2005). Manifiesta que: “La escala de Likert, al ser una escala que mide actitudes, es importante que pueda aceptar que las personas tienen actitudes favorables, desfavorables o neutras a las cosas y situaciones lo cual es perfectamente normal en términos de información. Debido a ello es importante considerar siempre que una escala de actitud puede y debe estar abierta a la posibilidad de aceptar opciones de respuesta neutrales”. (Pág. # 147).

El presente cuestionario se elaboró a través de la Escala de Likert, la misma que se basa en formular proposiciones relativas a una serie de atributos y que el entrevistado exprese su grado de acuerdo o desacuerdo. El cuestionario se elaboró con preguntas cerradas en donde el entrevistado puede elegir en una escala de varias categorías que pueden ser 5, 4, 3, 2 y 1.

La escala de likert es el formato más popular para las escalas de actitudes, porque facilitó a los investigadores la elaboración e interpretación. Para lo cual, se utilizó la técnica de la encuesta para los empleados y directivos, a la vez, se realizó la entrevista a un tamaño muestral para dar un soporte al trabajo de investigación el mismo que se realizó a la empresa EMUTURISMO EP.

Las recomendaciones para elaborar un cuestionario son las siguientes:

- ❖ Portada formal con el objetivo del tema de investigación.
- ❖ Una pequeña explicación y las indicaciones para su correcto llenado.
- ❖ Diseño atractivo de preguntas y respuestas.
- ❖ Letra legible para que sea entendible.
- ❖ Utilizar fuente pequeña, usar cursivas y negritas para las instrucciones.
- ❖ Seleccionar el tipo de preguntas que se enfoquen a la investigación.
- ❖ El número de preguntas del cuestionario.
- ❖ Determinar el orden de las preguntas.

El Objetivo principal del cuestionario se fundamenta en lo que expresa el autor,

(Méndez Carlos, 2006), manifiesta que el objetivo principal de los cuestionarios se basan en: “Obtener información sobre la percepción y actitud de los empleados frente al clima organizacional a partir de sus variables: los objetivos de la organización, los procesos de cooperación, la función de liderazgo, las relaciones interpersonales, el proceso de toma de decisiones, la motivación y la función de control”. (Pág. #293).

El cuestionario es un documento formado por un conjunto de preguntas que deben ser redactadas de forma coherente, y estructuradas de acuerdo con una determinada planificación, con el fin de que sus respuestas nos puedan ofrecer toda la información necesaria para el desarrollo de la presente.

El éxito de toda investigación depende de la calidad de información que se obtenga y se requiera, tanto de las fuentes primarias como de las secundarias. Así como el interés y la predisposición que se tuvo por parte de los colaboradores y jefes departamentales de la empresa EMUTURISMO EP del Cantón Santa Elena, para la aplicación y presentación de la información del presente plan estratégico para un manejo eficaz de la administración.



## 2.7. POBLACIÓN Y MUESTRA

### 2.7.1. Población

Es el conjunto de unidades individuales o unidades elementales compuestas por personas o cosas, Hernández R. Fernández Carlos (2003), manifiesta que población es “el conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones”. (Pág. #304).

El universo del presente trabajo está conformado por 144.141 personas. Por consiguiente el conjunto poblacional del presente estudio está conformado por cinco estratos claramente definidos.

El primero, conformado por cuatro personas del Directorio (4), Jefes Departamentales (4), Personal Administrativo (3), Trabajadores (54) y Usuarios del cantón Santa Elena (144076), los cuales por su importancia pasarán a formar parte de la muestra, quedando entonces la población de la siguiente manera:

**CUADRO N° 9 Población**

<b>POBLACIÓN</b>	<b>Ni</b>
Directorio	4
Jefes Departamentales	4
Personal Administrativo	3
Trabajadores	54
Usuarios	144076
<b>TOTAL</b>	<b>144141</b>

**Fuente:** Población

**Elaborado por:** Edison Ganán Grefa

## 2.7.2. MUESTRA

(Bernal Torres, Cesar Augusto, 2006), manifiestan que: “Es un conjunto de unidades, una porción del total, que representa la conducta del universo en su conjunto”. (Pág. #163).

Es aquella parte representativa de la población, o considerado como el subconjunto del conjunto poblacional, es importante considerar ciertos factores como el tamaño, y representatividad, por lo que la cantidad debe ser proporcional al tamaño del universo.

### ✓ Muestra aleatoria simple

Para el cálculo de la muestra se tomará en base al muestreo probabilístico simple por las diferentes características de la población, de esta manera cada elemento o persona en la población que se estudia tiene la misma oportunidad de quedar incluida en la muestra.

Para determinar el tamaño de muestra (n) en la siguiente investigación se empleó el muestreo aleatorio simple, y se debe tener presente los siguientes aspectos básicos para su aplicación:

- ❖ Tener un conocimiento exacto del tamaño de la población.
- ❖ Determinar el máximo error (5%) que está dispuesto a aceptar.
- ❖ Fijar el nivel de confiabilidad deseado, cuidando que el máximo error no exceda el establecido.
- ❖ Seleccionar la muestra.

Entre los métodos de muestreo probabilístico más utilizados en una investigación se denotan los siguientes:

- ❖ Muestreo aleatorio simple.
- ❖ Muestreo sistemático.
- ❖ Muestreo Estratificado.
- ❖ Muestreo por conglomerados

### ✓ Cálculo de la muestra

N=Población= 144.141

e=Margen de error= 5%

n=?

$$n = \frac{N}{e^{2(N-1)+1}}$$

$$n = \frac{144.141}{(0,05)^2 (144.141 - 1) + 1}$$

$$n = \frac{144.141}{0,0025 (144.140) + 1}$$

$$n = \frac{144.157}{410.35} = 350$$

### MUESTRA

**CUADRO N° 10 Muestra**

<b>MUESTRA</b>	<b>Ni</b>
Directorio	4
Jefes Departamentales	4
Personal Administrativo	3
Trabajadores	54
Usuarios	285
<b>TOTAL</b>	<b>350</b>

**Fuente:** Muestra

**Elaborado por:** Edison Ganán Grefa

## **2.8. PROCEDIMIENTO Y PROCESAMIENTO DE LOS DATOS**

### **2.8.1 Procedimiento**

El objetivo del análisis de datos es suministrar información significativa para la toma de decisiones; el análisis nos permite estudiar las variables individuales estableciendo una descripción estadística descriptiva de la muestra para proporcionar medidas resumidas y comportamiento de los encuestados y entrevistados.

Una vez levantado la información de campo, en lo que respecta a nuestras técnicas aplicadas como la entrevista y la encuesta se procedió a la tabulación en forma manual de cada una de las preguntas y alternativas planteadas en los instrumentos, ya que la cuantificación y su tratamiento estadístico nos permitió llegar a conclusiones en relación a la hipótesis planteada.

La presente investigación se desarrolló tomando el siguiente procedimiento:

- ❖ Planteamiento del problema.
- ❖ Revisión bibliográfica.
- ❖ Definición de la población, selección de la muestra.
- ❖ Consecución del sistema de variables.
- ❖ Estudio de campo.
- ❖ Proceso y análisis de datos.
- ❖ Conclusiones y recomendaciones.
- ❖ Formulación de la propuesta.
- ❖ Preparación y redacción del informe final.

El estudio cuenta con conjunto de estrategias, técnicas y habilidades que permitieron emprender este tipo de investigación.

## 2.8.2 Procesamiento

Los resultados que se obtuvo con la aplicación de instrumentos, fueron tabulados y organizados para el procesamiento a través de una base de datos computarizada. Posteriormente se obtuvo resultados como son: distribución de frecuencias, porcentajes, para lo cual se guiaron con los siguientes pasos:

- Recolección de datos a través de encuestas, entrevistas.
- Se determinó cada ítem la frecuencia y el porcentaje de opinión
- Se agrupo las respuestas de acuerdo con las dimensiones del estudio.
- Se analizó en términos descriptivos los datos que se obtengan.
- Se pudo interpretar los resultados, para dar respuesta a los objetivos.

La información se procesó en función de los instrumentos y técnicas utilizadas, en la investigación de las variables en estudio del presente Plan estratégico para la empresa EMUTURISMO EP.

- Se procedió a la tabulación de la información en función de cada uno de los ítems.
- Se elaboró tablas de distribución de frecuencias absolutas y relativas simples de cada uno de los ítems considerando los diferentes elementos de la muestra y categorías.
- Con los datos de las tablas estadísticas, se elaboran gráficos de barras apiladas en porcentajes, por ser la más conveniente de acuerdo a la información. Y la última fase comprende el análisis e interpretación de resultados.

## **CAPÍTULO III**

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

En el presente capítulo los instrumentos de recolección de datos se presentan con los resultados aplicados en la investigación realizada, resaltando la entrevista y la encuesta. Las entrevistas fueron dirigidas y realizadas a las personas que dirigen la empresa, primordialmente con quienes conforman la empresa.

La información se procesa en función de los instrumentos y técnicas utilizadas, en la investigación del plan estratégico para la Empresa EMUTURISMO EP, ubicada en el cantón Santa Elena, provincia de Santa Elena.

Terminada esta etapa, se procede a la tabulación de la información en función de cada uno de los ítems, se elaboran tablas de distribución de cada ítem considerando los diferentes elementos de la muestra y categorías, las mismas que se realizaron encuestas a usuarios de la empresa y entrevistas a los directivos así como a los empleados que laboran en la misma.

Los resultados del cuestionario se presentan de manera organizada, mediante cuadros, que se obtuvieron mediante la tabulación manual de las respuestas obtenidas del cuestionario.

Con los datos de las tablas estadísticas, se tabulan los datos por medio de gráficas en forma de barra apiladas en porcentajes, en el programa Microsoft Excel, por ser más conveniente de acuerdo a las características de la información, puesto que permite establecer, determinar y analizar los resultados por medio de la representación gráfica, de esta manera se tabula cada pregunta relacionado a los diferentes aspectos de la investigación.

### 3.1 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA ENTREVISTA

1. ¿Cuál considera que es uno de los aspectos trascendentales en el desarrollo de una excelente administración?

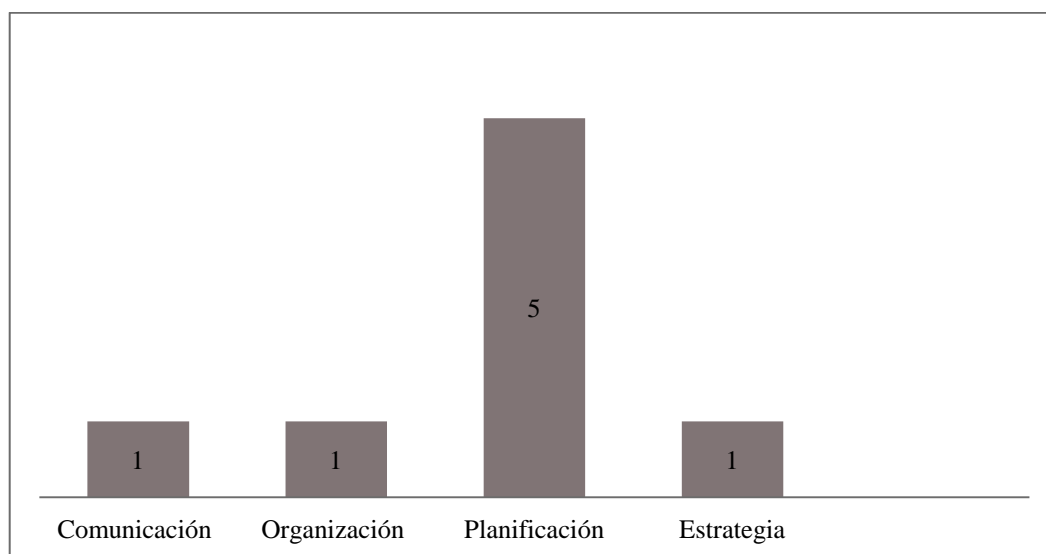
**CUADRO N° 11 Aspectos Trascendentales**

N°	ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	%
1	Comunicación	1	12.5%
2	Organización	1	12.5%
3	Planificación	5	62.5%
4	Estrategia	1	12.5%
	<b>TOTAL</b>	8	100%

FUENTE: Aspectos Trascendentales

ELABORADO POR: Edison Ganán Grefa

**GRÁFICO N° 4 Aspectos Trascendentales**



FUENTE: Aspectos Trascendentales

ELABORADO POR: Edison Ganán Grefa

Según los resultados la mayoría de los entrevistados manifiestan que la planificación es la de primordial importancia, seguida de las otras alternativas, comunicación, organización y estrategia respectivamente. En la entrevista los directivos en su mayoría coincidieron que las opciones con menor porcentaje están dentro de la planificación, la misma que es uno de los aspectos más significativos para el desarrollo de una excelente administración.

2. ¿Cree usted que el clima laboral es importante en una institución porque ayuda a un mejor desempeño?

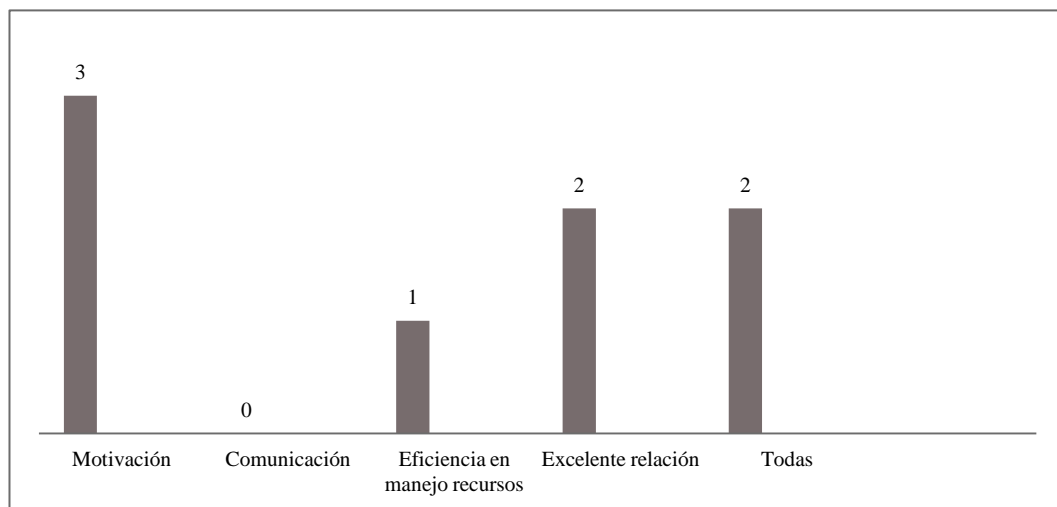
**CUADRO N° 12 Clima Laboral**

N°	ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	%
1	Motivación	3	37,5%
2	Comunicación	0	0%
3	Eficiencia en manejo recursos	1	12,5%
4	Excelente relación	2	25%
5	Todas	2	25%
	<b>TOTAL</b>	8	100%

FUENTE: Clima Laboral

ELABORADO POR: Edison Ganán Grefa

**GRÁFICO N° 5 Clima Laboral**



FUENTE: Clima Laboral

ELABORADO POR: Edison Ganán Grefa

Los resultados de esta pregunta tienen como mayor relevancia a la motivación y a la excelente relación por ser todas necesarias para crear un clima laboral óptimo. Un trabajador motivado rinde al máximo con seguridad y por ende tiene mucho ánimo de cumplir con las tareas encomendadas, el clima laboral es importante en una institución es lo que manifiestan los directivos de la empresa. El excelente clima laboral motiva a ser proactivos en cada proceso en el área asignada, manteniendo una buena relación y comunicación con el personal.



**3. ¿Considera usted que EMUTURISMO EP debe manejar sus recursos en función de?:**

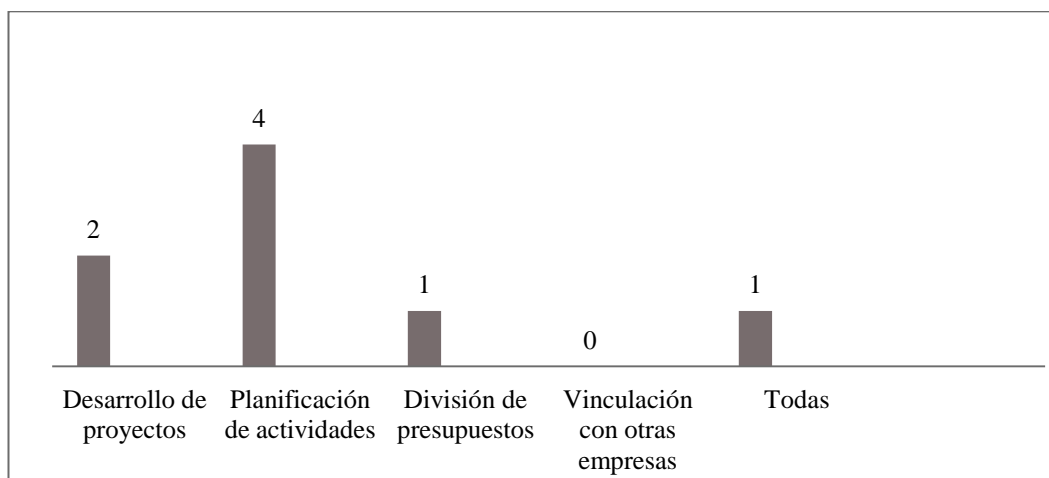
**CUADRO N° 13 Manejo de Recursos**

N°	ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	%
1	Desarrollo de proyectos	2	25%
2	Planificación de actividades	4	50%
3	División de presupuestos	1	12.5%
4	Vinculación con otras empresas	0	0%
5	Todas	1	12,5%
	<b>TOTAL</b>	8	100%

FUENTE: Manejo de Recursos

ELABORADO POR: Edisson Ganán Grefa

**GRÁFICO N° 6 Manejo de Recursos**



FUENTE: Manejo de Recursos

ELABORADO POR: Edisson Ganán Grefa

Como se observa en el gráfico N° 8 la opción con más acogida es la planificación de actividades, y el desarrollo de proyectos viables, para el sustento de la empresa. Toda empresa pública debe realizar una planificación para conocer cómo se van a destinar los recursos de la organización de acuerdo a los compromisos que se adquiere con la ciudadanía y así cumplir con los objetivos planteados. Los recursos de la empresa se deben manejar en función de la planificación de actividades ya que es el primer paso para lograr el cumplimiento de objetivos.

**4. ¿Es necesario que la misión, visión y objetivos institucionales sean elaborados con la participación de todos los involucrados en la empresa?**

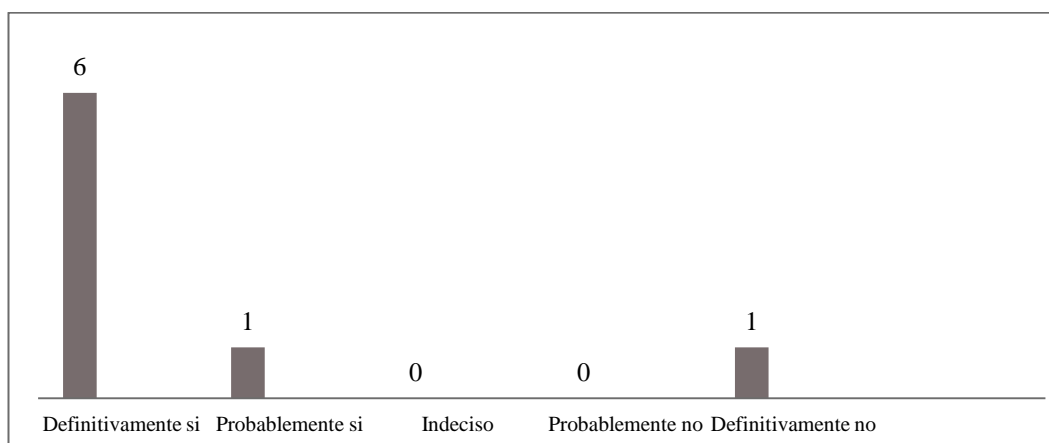
**CUADRO N° 14 Elementos Orientadores**

N°	ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	%
1	Definitivamente si	6	75%
2	Probablemente si	1	12,5%
3	Indeciso	0	0%
4	Probablemente no	0	0%
5	Definitivamente no	1	12,5%
	<b>TOTAL</b>	8	100%

FUENTE: Elementos Orientadores

ELABORADO POR: Edisson Ganán Grefa

**GRÁFICO N° 7 Elementos Orientadores**



FUENTE: Elementos Orientadores

ELABORADO POR: Edisson Ganán Grefa

Los entrevistados opinaron en un mayor porcentaje que definitivamente deben ser consensuados con los integrantes de la empresa, para enfocarse en conseguir las metas deseadas. Al momento de tener un líder en la institución se piensa que es el único que puede tomar decisiones, pero no en todos los aspectos porque sí es necesario que la misión, visión y objetivos sean elaborados con la participación de todos los implicados. Todos los directivos son capaces y deben aportar con ideas nuevas, para el logro de objetivos basado en conocimientos fundamentales con fines que la empresa busca conseguir a corto, mediano y largo plazo.

**5. ¿Considera usted que el desarrollo tecnológico es uno de los factores fundamentales en el desempeño institucional?**

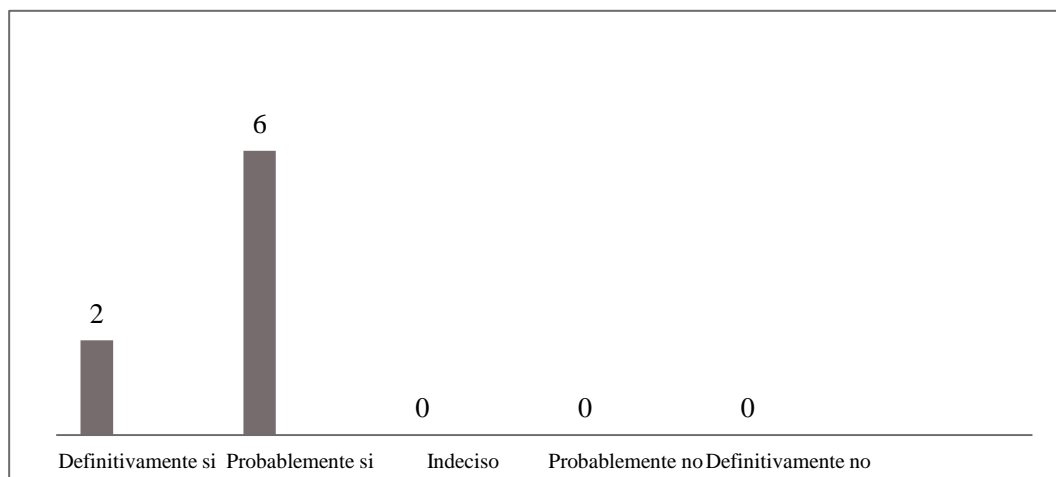
**CUADRO N° 15 Desarrollo Tecnológico**

N°	ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	%
1	Definitivamente si	2	25%
2	Probablemente si	6	75%
3	Indeciso	0	0%
4	Probablemente no	0	0%
5	Definitivamente no	0	0%
	<b>TOTAL</b>	8	100%

FUENTE: Desarrollo Tecnológico

ELABORADO POR: Edison Ganán Edison

**GRÁFICO N° 8 Desarrollo Tecnológico**



FUENTE: Desarrollo Tecnológico

ELABORADO POR: Edison Ganán Grefa

Los mayoría de entrevistados manifiestan que probablemente sí, mientras que la otra parte opinan que definitivamente si consideran al desarrollo tecnológico parte de la mejora para un optimo desempeño en la empresa. Los directivos de la empresa aseguran que el desarrollo tecnológico facilitaría el proceso de acciones que se realizan en beneficio de los habitantes al momento de efectuar cobros de tasas municipales, y permisos de funcionamiento.

**6. Los recursos que dispone la empresa alcanzan para implementar estrategias nuevas.**

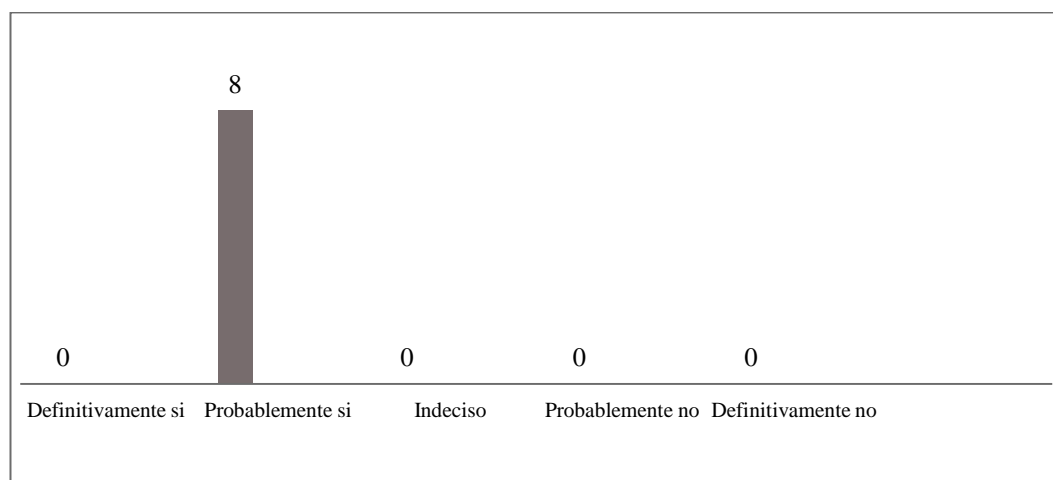
**CUADRO N° 16 Recursos para Implementación de Estrategias**

N°	ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	%
1	Definitivamente si	0	0%
2	Probablemente si	8	100%
3	Indeciso	0	0%
4	Probablemente no	0	0%
5	Definitivamente no	0	0%
	<b>TOTAL</b>	8	100%

FUENTE: Recursos para Implementación de Estrategias

ELABORADO POR: Edison Ganán Grefa

**GRÁFICO N° 9 Recursos para Implementación de Estrategias**



FUENTE: Recursos para Implementación de Estrategias

ELABORADO POR: Edison Ganán Grefa

Los entrevistados opinaron que probablemente si dispondrían de recursos para implementar nuevas estrategias para poder brindar con excelencia servicios y requiera la comunidad. El presupuesto dado la necesidad, podría ser una de los factores para lograr incluir en el presupuesto anual nuevas tendencias para mejorar el servicio proporcionado a la comunidad de Santa Elena; y lograr cumplir con los objetivos planteados con estrategias claras en beneficio del usuario.

## 7. ¿Qué tipo de estrategias implementaría para una excelente planificación?

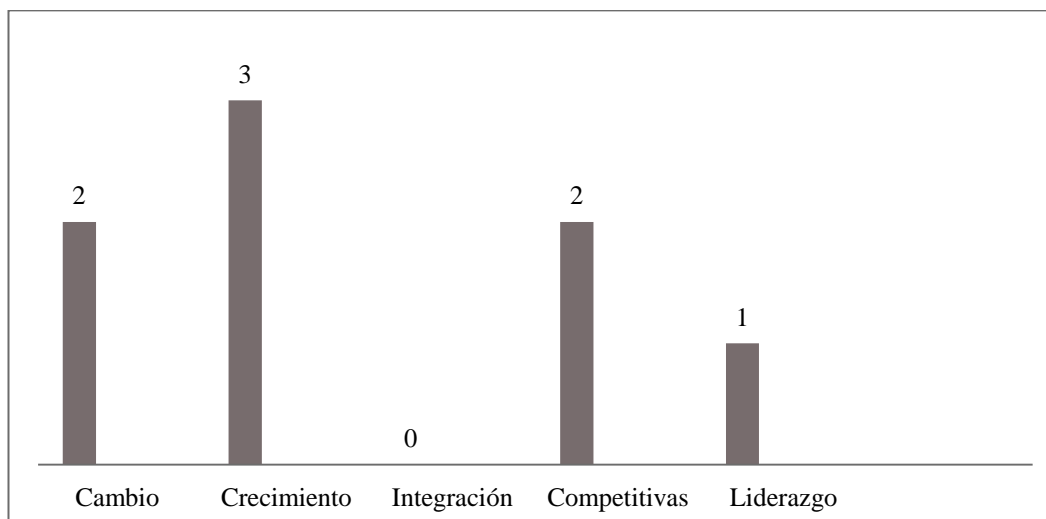
**CUADRO N° 17 Estrategias de Planificación**

N°	ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	%
1	Cambio	2	25%
2	Crecimiento	3	37,5%
3	Integración	0	0%
4	Competitivas	2	25%
5	Liderazgo	1	12,5%
	<b>TOTAL</b>	8	100%

FUENTE: Estrategias de Planificación

ELABORADO POR: Edison Ganán Greff

**GRÁFICO N° 10 Estrategias de Planificación**



FUENTE: Estrategias de Planificación

ELABORADO POR: Edison Ganán Greff

Según los resultados obtenidos las alternativas de estrategia de crecimiento tienen la mayor acogida, mientras que de la cambio y competitivas son también tomadas en cuenta para una excelente planificación. Para que la empresa logre cumplir con los objetivos planteados debe ejecutar una combinación entre estrategias de crecimiento y liderazgo logrando el cambio de las acciones mal realizadas por ideas innovadoras y trabajando en equipo. Aunque algunos directivos opinan que el liderazgo es necesario también ejercer de manera prioritaria.

**8. ¿El fortalecimiento de conocimientos del personal es importante para el cumplimiento de tareas encomendadas?**

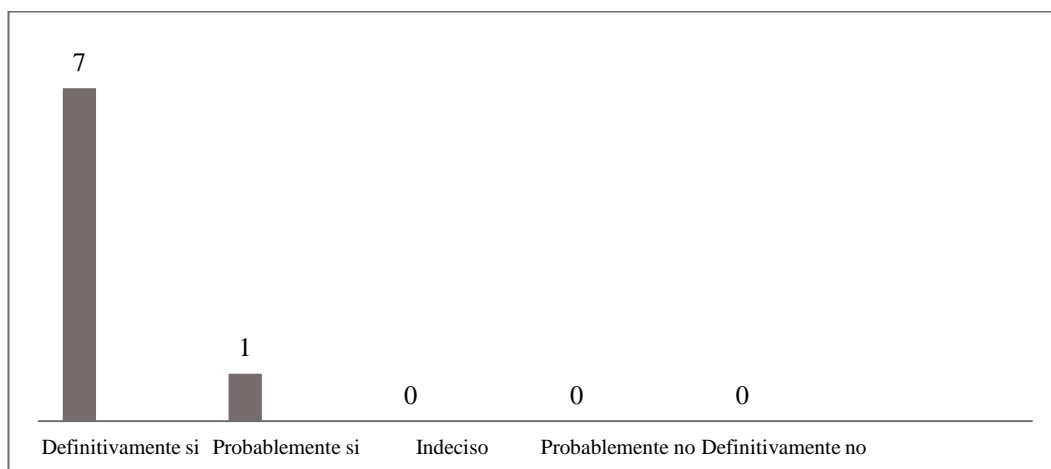
**CUADRO N° 18 Talento Humano**

N°	ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	%
1	Definitivamente si	7	87,5%
2	Probablemente si	1	12,5%
3	Indeciso	0	0%
4	Probablemente no	0	0%
5	Definitivamente no	0	0%
	<b>TOTAL</b>	8	100%

FUENTE: Talento Humano

ELABORADO POR: Edisson Ganán Grefa

**GRÁFICO N° 11 Talento Humano**



FUENTE: Talento Humano

ELABORADO POR: Edisson Ganán Grefa

Todas las personas entrevistadas opinaron que definitivamente si es importante el fortalecimiento de conocimientos del personal para el cumplimiento de las tareas encomendadas siendo ellos el motor de la empresa. Dentro de una empresa los empleados siempre buscan adaptarse al entorno laboral pero dependen de los directivos que esto funcione y que el personal desarrolle sus actividades de manera óptima. Los objetivos y metas se cumplen siempre y cuando tengan motivados al personal para que este aporte con su esfuerzo y capacidad.

### 3.2 ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LA ENCUESTA

#### 1. Expectativas de la empresa EMUTURISMO EP como entidad organizada.

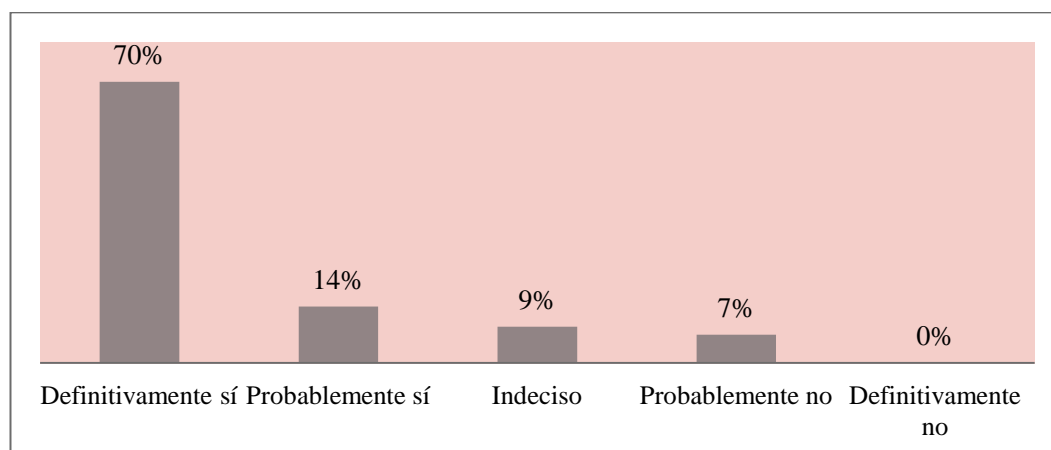
**CUADRO N° 19 Expectativas sobre la Empresa**

N°	ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	%
5	Definitivamente sí	245	70%
4	Probablemente sí	50	14%
3	Indeciso	30	9%
2	Probablemente no	25	7%
1	Definitivamente no	0	0%
	<b>TOTAL</b>	<b>350</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Expectativas sobre la empresa

ELABORADO POR: Edison Ganán Grefa

**GRÁFICO N° 12 Expectativas sobre la Empresa**



FUENTE: Expectativas sobre la Empresa

ELABORADO POR: Edison Ganán Grefa

De los resultados obtenidos en la encuesta, con respecto a las expectativas de la entidad en el plano organizacional la población muestral opina que en definitiva la empresa cumple con su rol de empresa debidamente organizada. Esto se debe a que la empresa guarda un estrecho nexo y coordinación con la municipalidad.

## 2. Es importante la comunicación entre la empresa y el usuario.

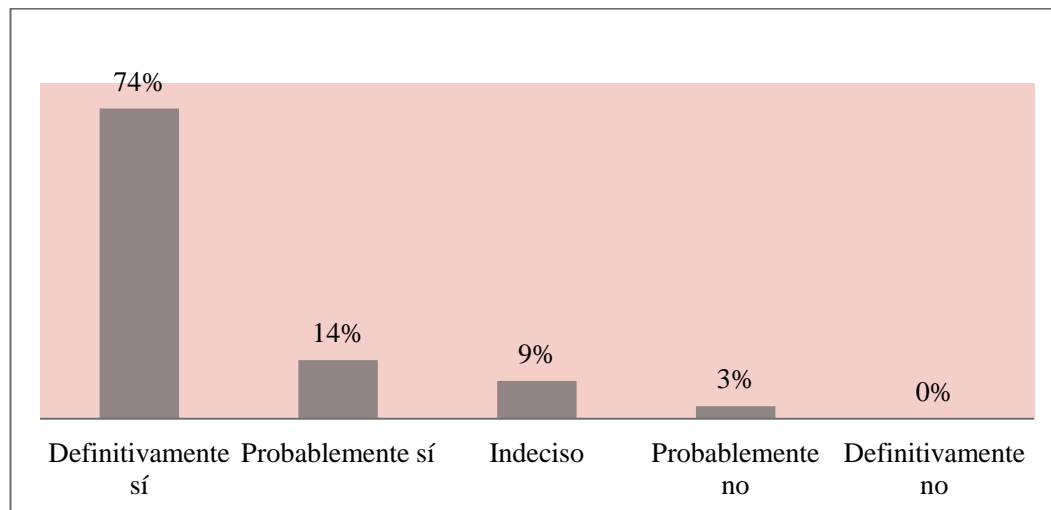
**CUADRO N° 20 Comunicación Empresa y Usuario**

N°	ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	%
5	Definitivamente sí	260	74%
4	Probablemente sí	50	14%
3	Indeciso	30	9%
2	Probablemente no	10	3%
1	Definitivamente no	0	0%
	<b>TOTAL</b>	<b>350</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Comunicación Empresa y Usuario

ELABORADO POR: Edison Ganán Greña

**GRÁFICO N° 13 Comunicación Empresa y Usuario**



FUENTE: Comunicación Empresa y Usuario

ELABORADO POR: Edison Ganán Greña

La población muestral se manifestó con un definitivamente si, ya que para empresas de este tipo la comunicación debe materializarse con la opinión de los ciudadanos y viceversa, por ende, el rol protagónico de la comunicación juega un papel importante para que la empresa siga enrumándose por el camino del desarrollo social y sustentable.



**3. Existe coordinación entre el Municipio, EMUTURISMO EP y los usuarios para el desarrollo de proyectos.**

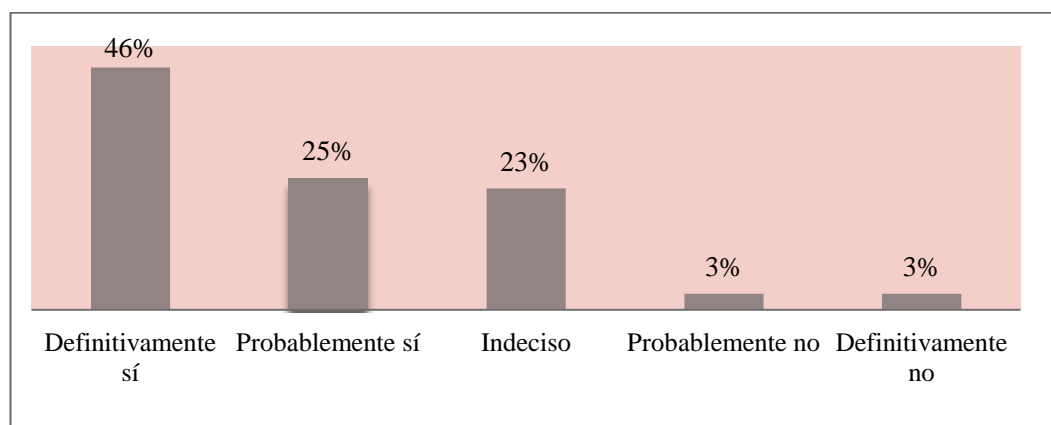
**CUADRO N° 21 Coordinación de Proyectos**

N°	ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	%
5	Definitivamente sí	160	46%
4	Probablemente sí	90	25%
3	Indeciso	80	23%
2	Probablemente no	10	3%
1	Definitivamente no	10	3%
	<b>TOTAL</b>	<b>350</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Coordinación de Proyectos

ELABORADO POR: Edison Ganán Grefa

**GRÁFICO N° 14 Coordinación de Proyectos**



FUENTE: Coordinación de Proyectos

ELABORADO POR: Edison Ganán Grefa

Del gráfico mostrado se puede apreciar que la población encuestada manifiesta que si existe una mutua coordinación entre estas instituciones estatales, a pesar que existe una parte encuentra indecisa debido a la falta de información de trabajo conjunto entre los principales involucrados, entonces la coordinación debe existir y es de mucha ayuda para que las instituciones alcancen su progreso.

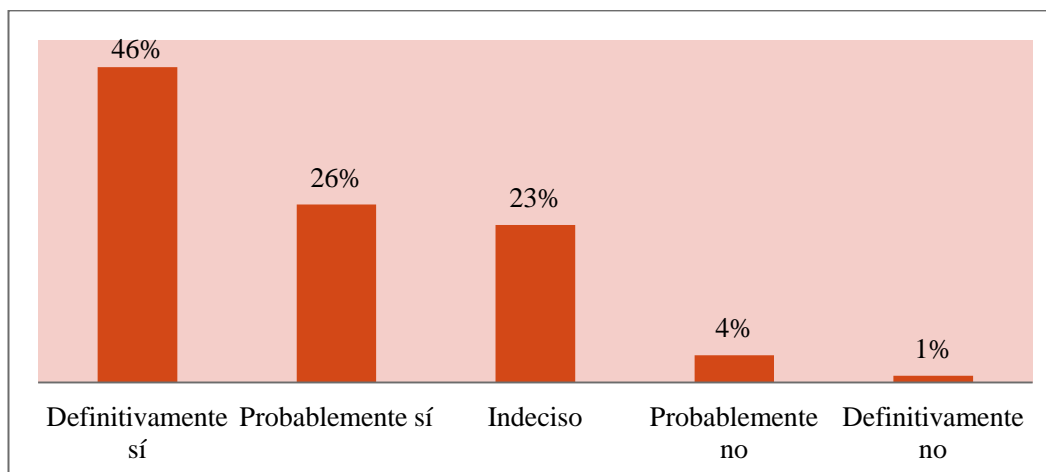
**4. Cree Ud. que en los proyectos debe estar implícito el estudio medio ambiental.**

**CUADRO N° 22 Estudio Medio Ambiental**

N°	ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	%
5	Definitivamente sí	160	46%
4	Probablemente sí	91	26%
3	Indeciso	82	23%
2	Probablemente no	13	4%
1	Definitivamente no	4	1%
	<b>TOTAL</b>	<b>350</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Estudio Medio Ambiental  
ELABORADO POR: Edisson Ganán Grefa

**GRÁFICO N° 15 Estudio Medio Ambiental**



FUENTE: Estudio Medio Ambiental  
ELABORADO POR: Edisson Ganán Grefa

El Gráfico permite indagar y respondernos sobre la cultura de cuidado al medio ambiente, por el cual las personas hacen conciencia del daño que se puede causar en un sector que es prácticamente turístico, por ende, los encuestados consideran la importancia de este tipo de estudios con su respectiva socialización previa, para poder conocer el tipo de impacto positivo o negativo.

**5. Considera usted que se manejan con eficiencia los recursos de la empresa para el éxito de la misma.**

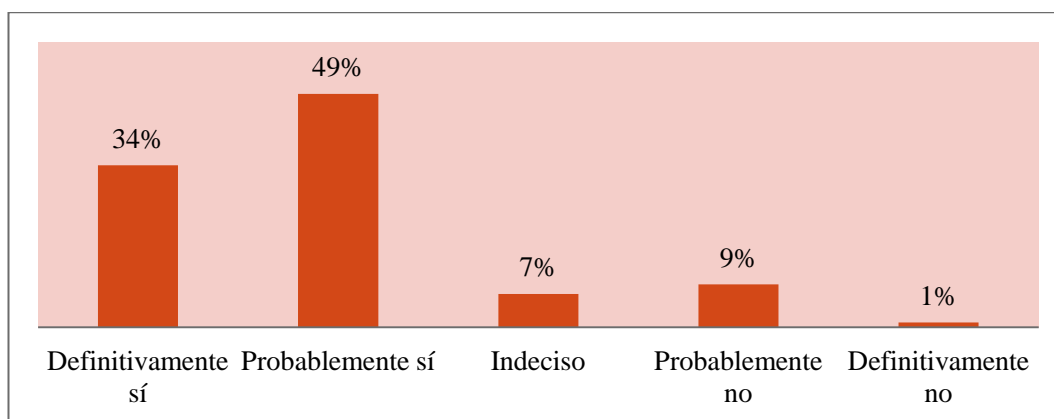
**CUADRO N° 23 Manejo de Recursos**

N°	ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	%
5	Definitivamente sí	120	34%
4	Probablemente sí	170	49%
3	Indeciso	23	7%
2	Probablemente no	33	9%
1	Definitivamente no	4	1%
	<b>TOTAL</b>	<b>350</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Manejo de Recursos

ELABORADO POR: Edisson Ganán Grefa

**GRÁFICO N° 16 Manejo de Recursos**



FUENTE: Manejo de Recursos

ELABORADO POR: Edisson Ganán Grefa

Del total de personas encuestadas supo manifestar que probablemente sí se manejan con eficiencia los recursos de la empresa y esto se debe a que EMUTURISMO EP es una institución netamente del estado y sus procesos de manejo de recursos están debidamente organizados y estructurados previos a un periodo fiscal.

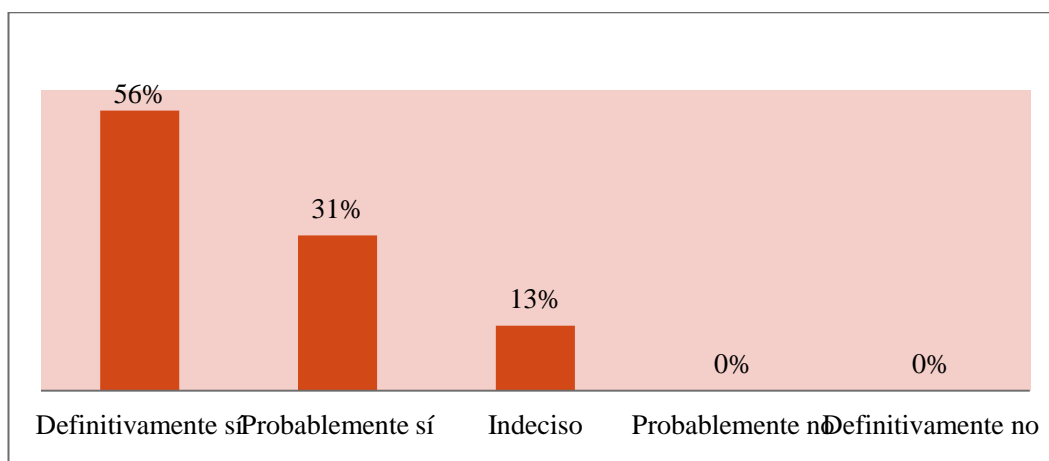
**6. La participación de los usuarios es indispensable para la toma decisión en la empresa EMUTURISMO EP.**

**CUADRO N° 24 Participación de Usuarios**

N°	ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	%
5	Definitivamente sí	197	56%
4	Probablemente sí	108	31%
3	Indeciso	45	13%
2	Probablemente no	0	0%
1	Definitivamente no	0	0%
	<b>TOTAL</b>	<b>350</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Participación de Usuarios  
ELABORADO POR: Edisson Ganán Grefa

**GRÁFICO N° 17 Participación de Usuarios**



FUENTE: Participación de Usuarios  
ELABORADO POR: Edisson Ganán Grefa

Del gráfico mostrado, la población encuestada está convencida de que la participación del usuario es necesaria para la toma de decisiones trascendentales dentro de la organización por ser una empresa que promueve el turismo en el cantón Santa Elena. Esto beneficiaría en los procesos de trabajo conjunto como proyectos que vinculan a la comunidad.

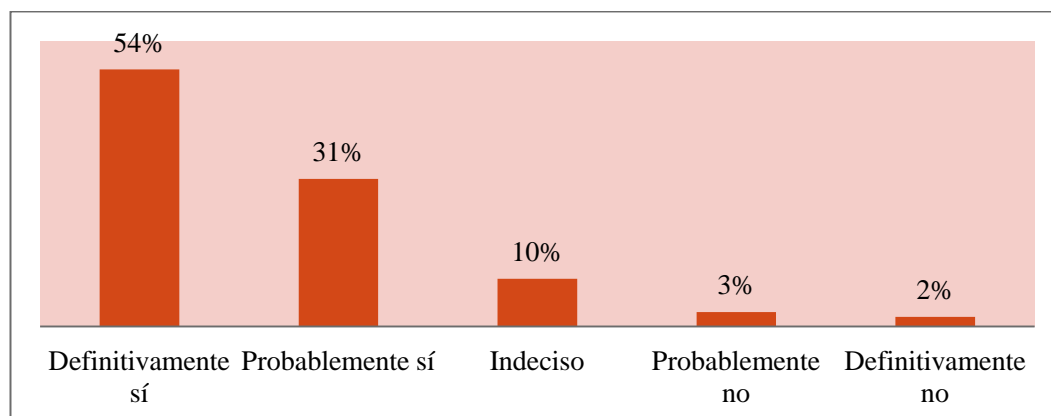
**7. Un enfoque participativo entre sociedad y empresa ayudaría al momento de hacer algún cambio en el proceso de gestión y desarrollo de nuevos proyectos.**

**CUADRO N° 25 Enfoque Participativo**

N°	ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	%
5	Definitivamente sí	190	54%
4	Probablemente sí	110	31%
3	Indeciso	35	10%
2	Probablemente no	10	3%
1	Definitivamente no	5	2%
	<b>TOTAL</b>	<b>350</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Enfoque Participativo  
ELABORADO POR: Edison Ganán Grefa

**GRÁFICO N° 18 Enfoque Participativo**



FUENTE: Enfoque Participativo  
ELABORADO POR: Edison Ganán Grefa

Obtenido los resultados los encuestados manifestaron que definitivamente sí, en cuanto a un nuevo enfoque de participación activa entre la comunidad y la empresa, para de esta manera estar más involucrados en todo proceso de gestión, dando solidez al desarrollo interinstitucional con respecto a proyectos viables que promuevan un desarrollo eficiente e incentiven la participación de las personas.

**8. ¿Cree Ud. que su participación es importante en los cambios que se establezcan dentro de la comunidad?**

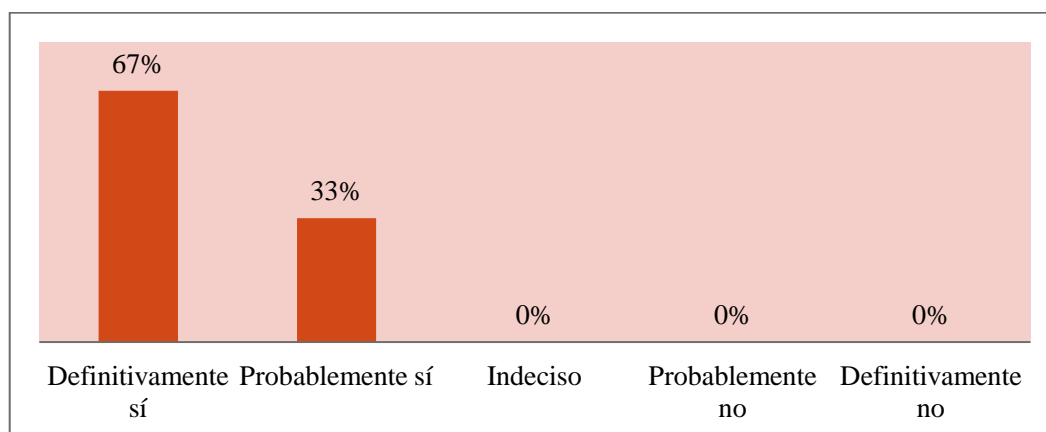
**CUADRO N° 26 Participación Activa**

N°	ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	%
5	Definitivamente sí	235	67%
4	Probablemente sí	115	33%
3	Indeciso	0	0%
2	Probablemente no	0	0%
1	Definitivamente no	0	0%
	<b>TOTAL</b>	<b>350</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Participación Activa

ELABORADO POR: Edison Ganán Grefa

**GRÁFICO N° 19 Participación Activa**



FUENTE: Participación Activa

ELABORADO POR: Edison Ganán Grefa

Del gráfico mostrado podemos dilucidar que los encuestados opinaron que definitivamente sí, por cuanto en todo proceso de cambio las sugerencias así como las opiniones sirven de mucha ayuda para poder alcanzar metas y objetivos, siendo más aun una empresa estatal con fines de desarrollo social para la comunidad de Santa Elena.

**9. ¿Usted considera que dentro de la comunidad la empresa EMUTURISMO EP ha ejecutado proyectos que benefician al desarrollo del turismo local?**

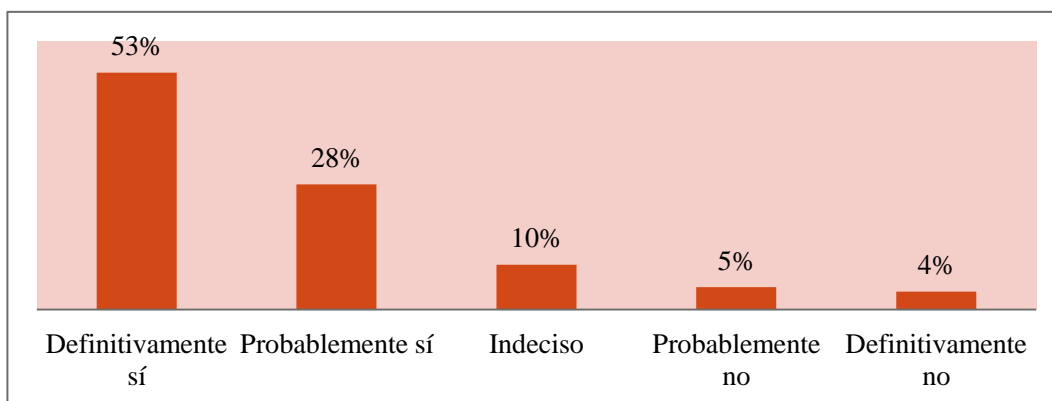
**CUADRO N° 27 Desarrollo de Proyectos**

N°	ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	%
5	Definitivamente sí	186	53%
4	Probablemente sí	98	28%
3	Indeciso	36	10%
2	Probablemente no	16	5%
1	Definitivamente no	14	4%
	<b>TOTAL</b>	<b>350</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Desarrollo de Proyectos

ELABORADO POR: Edison Ganán Grefa

**GRÁFICO N° 20 Desarrollo de Proyectos**



FUENTE: Desarrollo de Proyectos

ELABORADO POR: Edison Ganán Grefa

Analizando los resultados obtenidos de las encuestas se considera que definitivamente sí, a pesar de ser una empresa con pocos años de creación ha incursionado de manera eficiente y efectiva en el desarrollo de nuevas tendencias turísticas, y el trabajo se lo ve reflejado en toda la cabecera cantonal y de la zona norte, promoviendo la difusión de lugares poco reconocidos en el cantón Santa Elena.

**10. ¿Cree que la empresa EMUTURISMO EP considera una visión a futuro?**

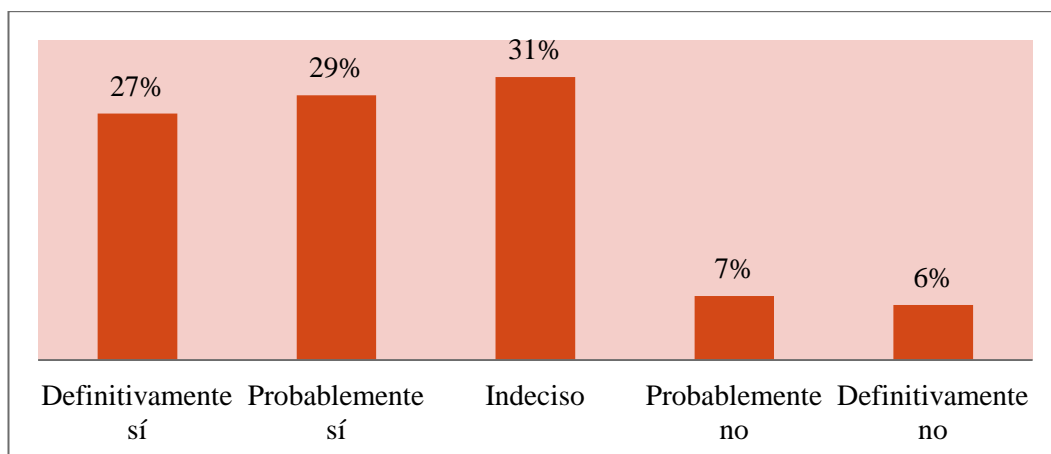
**CUADRO N° 28 Visión a Futuro**

N°	ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	%
5	Definitivamente sí	96	27%
4	Probablemente sí	101	29%
3	Indeciso	110	31%
2	Probablemente no	23	7%
1	Definitivamente no	20	6%
	<b>TOTAL</b>	<b>350</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Visión a futuro

ELABORADO POR: Edison Ganán Grefa

**GRÁFICO N° 21 Visión a Futuro**



FUENTE: Visión a futuro

ELABORADO POR: Edison Ganán Grefa

Interpretando los datos obtenidos en la encuesta, la mayoría está indeciso con respecto a una visión a futuro a considerar por parte de la empresa, el hecho de constatar que lleva poco tiempo al servicio del cantón Santa Elena este parámetro resulta poco medible, pero por la apreciación de los usuarios, y directivos la empresa sigue con pasos firmes en el desarrollo de nuevas metas.



**11. Es adecuada la gestión realizada por la empresa EMUTURISMO EP con relación al turismo local.**

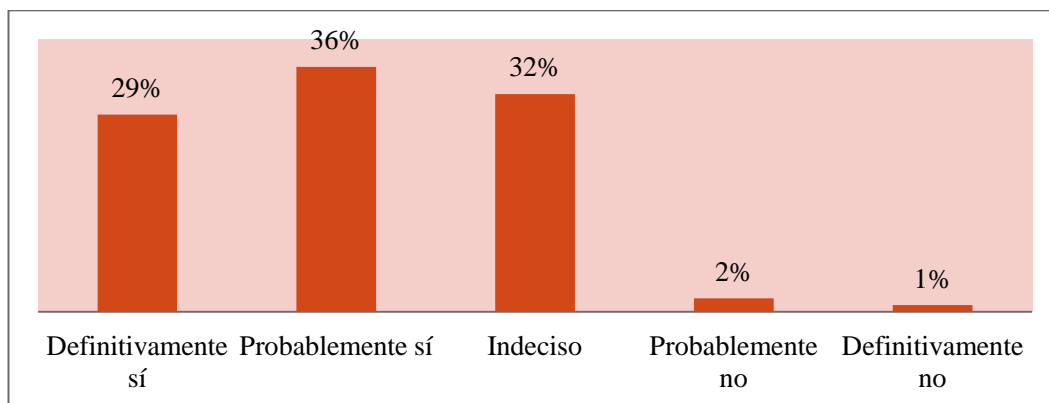
**CUADRO N° 29 Gestión Realizada**

N°	ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	%
5	Definitivamente sí	102	29%
4	Probablemente sí	127	36%
3	Indeciso	110	32%
2	Probablemente no	7	2%
1	Definitivamente no	4	1%
	<b>TOTAL</b>	<b>350</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Gestión Realizada

ELABORADO POR: Edison Ganán Grefa

**GRÁFICO N° 22 Gestión Realizada**



FUENTE: Gestión Realizada

ELABORADO POR: Edison Ganán Grefa

La gráfica demuestra que los encuestados opinan que probablemente sí se está manejando bajo una gestión adecuada todas las actividades en las cuales se encuentra involucrada la empresa, tanto en proyectos que involucran a la comunidad como a sus alrededores, regularizando lugares turísticos mediante el apoyo del ministerio de turismo del Ecuador.

**12. ¿Existe una relación adecuada entre las comunidades y la empresa EMUTURISMO EP?**

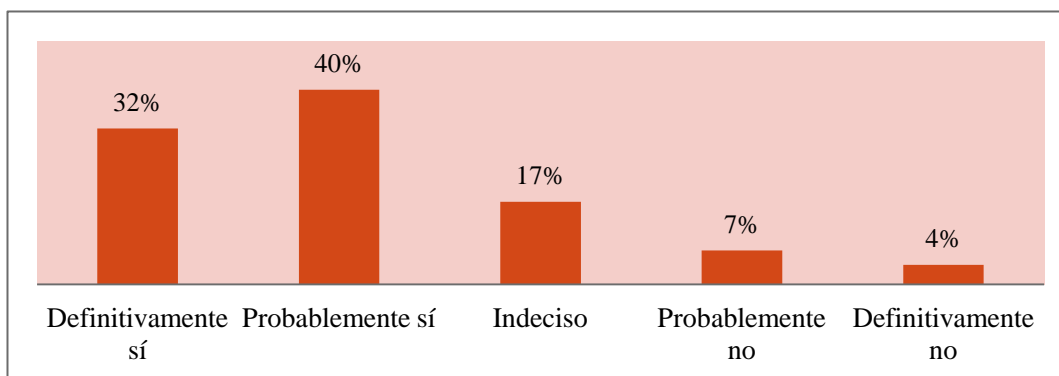
**CUADRO N° 30 Relación con la Comunidad**

N°	ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	%
5	Definitivamente sí	110	32%
4	Probablemente sí	140	40%
3	Indeciso	60	17%
2	Probablemente no	25	7%
1	Definitivamente no	15	4%
	<b>TOTAL</b>	<b>350</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Relación con la Comunidad

ELABORADO POR: Edison Ganán Grefa

**GRÁFICO N° 23 Relación con la Comunidad**



FUENTE: Relación con la Comunidad

ELABORADO POR: Edison Ganán Grefa

Los resultados de la encuesta, denotaron que sí existe una relación adecuada por parte de la empresa hacia la comunidad, por los trabajos continuos que viene realizando en zonas del norte y la cabecera cantonal, involucrándose de manera directa en proyectos turísticos como de mantenimiento de lugares representativos, y estimular alternativas de turismo sustentables y sostenibles.

**13. Mediante la capacitación, promoción, y difusión de atractivos turísticos la empresa EMUTURISMO EP busca el desarrollo del cantón Santa Elena.**

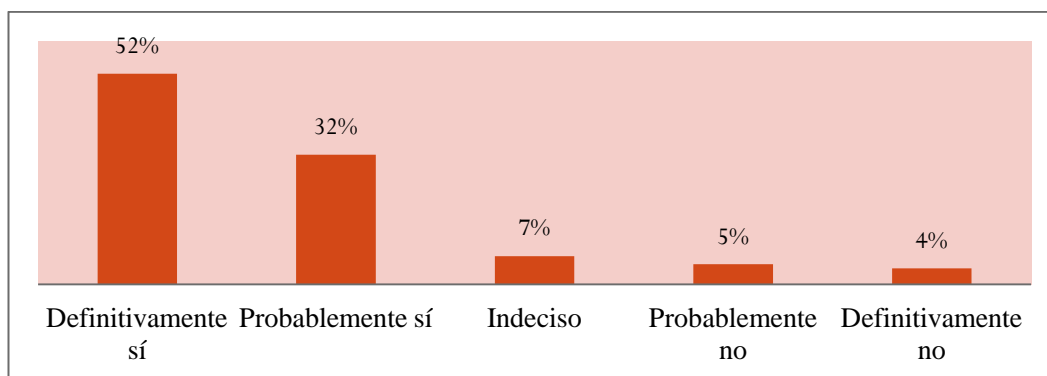
**CUADRO N° 31 Capacitación, Promoción y Difusión**

N°	ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	%
5	Definitivamente sí	183	52%
4	Probablemente sí	110	32%
3	Indeciso	25	7%
2	Probablemente no	19	5%
1	Definitivamente no	13	4%
	<b>TOTAL</b>	<b>350</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Capacitación, Promoción y Difusión

ELABORADO POR: Edison Ganán Grefa

**GRÁFICO N° 24 Capacitación, Promoción, Difusión**



FUENTE: Capacitación, Promoción y Difusión

ELABORADO POR: Edison Ganán Grefa

Como lo demuestra el gráfico, los encuestados opinaron de que definitivamente sí, mediante la empresa turística EMUTURISMO EP, la promoción, la capacitación y difusión sobrelleva un aspecto fundamental para ayudar a las comunidades a buscar su progreso y garantizar el desarrollo de las mismas.

**14. Tener al personal motivado y usuarios atendidos es importante para el cumplimiento de tareas.**

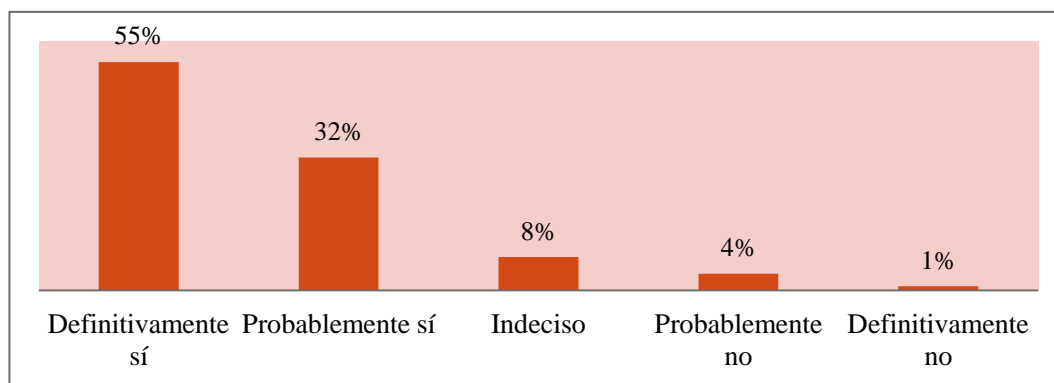
**CUADRO N° 32 Motivación**

N°	ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	%
5	Definitivamente sí	193	55%
4	Probablemente sí	111	32%
3	Indeciso	30	8%
2	Probablemente no	13	4%
1	Definitivamente no	3	1%
	<b>TOTAL</b>	<b>350</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Motivación

ELABORADO POR: Edison Ganán Grefa

**GRÁFICO N° 25 Motivación**



FUENTE: Motivación

ELABORADO POR: Edison Ganán Grefa

Los resultados de la encuesta, señalan que definitivamente sí, la motivación juega un rol importante tanto en trabajadores de la empresa como usuarios, el tan solo ver reflejado un excelente trabajo son indicios de que todo está marchando bien, con los usuarios a tal punto que se ha creado una conciencia con respecto a la práctica colectiva para el fomento de nuevas ideas.

**15. ¿Resulta importante conocer el cantón Santa Elena y sus alrededores para diseñar estrategias en pro del desarrollo turístico?**

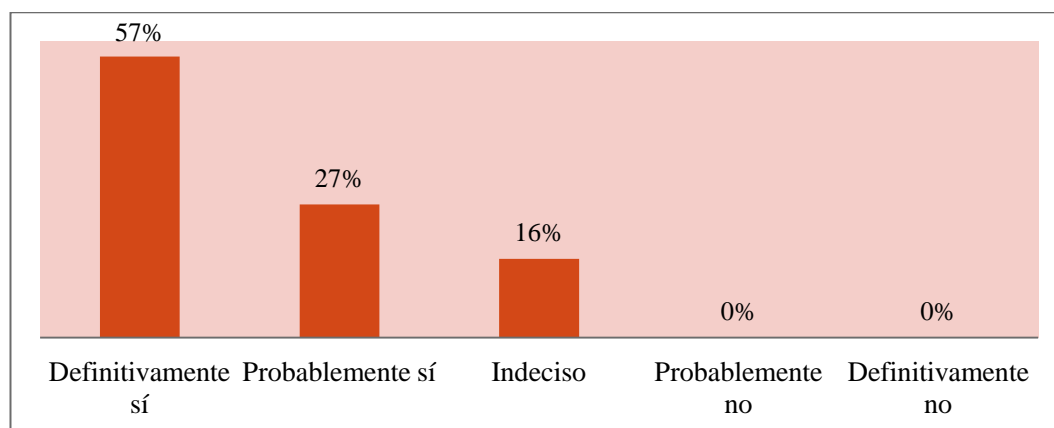
**CUADRO N° 33 Diseño de Estrategias**

N°	ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	%
5	Definitivamente sí	200	57%
4	Probablemente sí	93	27%
3	Indeciso	57	16%
2	Probablemente no	0	0%
1	Definitivamente no	0	0%
	<b>TOTAL</b>	<b>350</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Diseño de Estrategias

ELABORADO POR: Edison Ganán Grefa

**GRÁFICO N° 26 Diseño de Estrategias**



FUENTE: Diseño de Estrategias

ELABORADO POR: Edison Ganán Grefa

En el gráfico queda demostrado que la mayoría de encuestados opinaron que definitivamente sí, para realizar el diseño de estrategias en pro del desarrollo turístico se debe conocer las diferentes situaciones así como la realidad actual de cada comunidad, sus necesidades, sus fortalezas, debilidades y solucionarlas.

16. Considera Ud. que el liderazgo y participación de dirigentes comunales es importante en el desarrollo de proyectos sustentables.

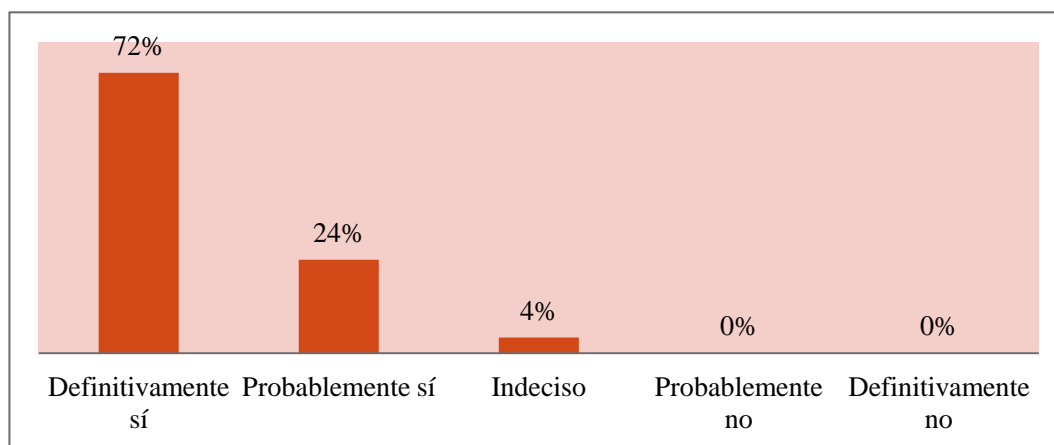
**CUADRO N° 34 Liderazgo y Participación Activa**

N°	ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	%
5	Definitivamente sí	250	72%
4	Probablemente sí	85	24%
3	Indeciso	15	4%
2	Probablemente no	0	0%
1	Definitivamente no	0	0%
	<b>TOTAL</b>	<b>350</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Liderazgo y Participación Activa

ELABORADO POR: Edison Ganán Grefa

**GRÁFICO N° 27 Liderazgo y Participación Activa**



FUENTE: Liderazgo y Participación Activa

ELABORADO POR: Edison Ganán Grefa

Del gráfico mostrado se puede tener como resultado que las personas encuestadas opinan que definitivamente sí, la falta de liderazgo y la participación activa por parte de líderes comunales que por falta de tiempo o desinterés afecta en la consecución de proyectos y en algunos casos, dan poca importancia al trabajo planificado.

### 3.3 CONCLUSIONES

1. Por ser una empresa con 2 años de vida institucional no cuenta con un plan estratégico, ya que este es el componente principal para poder establecer claramente las actividades a realizar y así proporcionar un servicio excelente, con mayor competitividad, y efectividad.
2. La poca difusión en cuanto al nombre e imagen de la empresa, por ser una empresa que tiene pocos años de vinculación con la colectividad y generación de proyectos, en algunos casos, pasa desapercibida, lo cual indica el poco reconocimiento por parte de la ciudadanía.
3. Así mismo se ha tenido poca comunicación en cuanto a programas y actividades que desarrolla la empresa en pro del desarrollo turístico, esto en algunas ocasiones ha obstaculizado la realización de trabajos productivos en beneficio de la comunidad, sea por las diferentes ocupaciones que tiene cada directivo o por qué no se informa específicamente desde la empresa de alguna actividad que se quiere o se está llevando a cabo en el entorno.
4. Las funciones departamentales se están desempeñando de forma coordinada, aunque cabe mencionar que en ciertas ocasiones y debido al trabajo de un sinnúmero de programas se pierde el ritmo de planificación, causando retrasos y descoordinación entre jefes departamentales.
5. No cuentan con un proceso de control y seguimiento con respecto a las actividades que realizan en las diferentes comunidades debido a diferentes factores sea por presupuesto o por limitación de personal.

### **3.4 RECOMENDACIONES**

1. Se recomienda al directorio de la empresa EMUTURISMO EP, convoque a través de mesas participativas a comuneros o sociedad interesada del cantón Santa Elena, para que todos se involucren de manera activa al desarrollo de proyectos turísticos sea con sus opiniones o sugerencias; socializando programas que incentiven la participación de todos los involucrados.
2. Implantar el plan estratégico para la empresa EMUTURISMO EP, reproduciendo la información y escritos que generen el proceso y dar a conocer al personal ejecutivo y trabajadores, para que tengan claros los objetivos, estrategias, planes y actividades que se emprenderán.
3. Se debería realizar reuniones periódicas en las Comunas, para dar a conocer programas que desde la empresa y del gobierno municipal se están realizando, con el fin de tener informados a cada uno de los involucrados sobre las actividades que se van a emprender, de la cual, los principales beneficiarios serán los mismos pobladores.
4. Se debería realizar una planificación conjunta en cuanto al manejo de las funciones departamentales, así como la de los programas que se estén llevando a cabo, para evitar contratiempos y retrasos; logrando así que los procesos administrativos fluyan con eficiencia.
5. Se debe realizar o incluir dentro del reglamento interno de la empresa el control y seguimiento de actividades desempeñadas, para medir el impacto generado por la empresa tomando medidas necesarias en cuanto a personal disponible y el presupuesto.



## **CAPÍTULO IV**

### **PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA MUNICIPAL “EMUTURISMO EP” DEL CANTÓN SANTA ELENA DE LA PROVINCIA DE SANTA ELENA 2015 - 2019.**

#### **4.1. PRESENTACIÓN**

La presente propuesta tiene como finalidad mejorar la gestión administrativa de la Empresa Municipal de Desarrollo y de Recreación Sostenible y Sustentable e Información de Lugares Turísticos “EMUTURISMO EP”, mediante procesos sistemáticos para lograr alcanzar un futuro deseado, lo que conlleva a diseñar estrategias que permitan obtener el éxito y evitar los fracasos en la empresa; además de orientar al personal administrativo y operativo de la organización a desarrollar eficazmente las actividades en beneficio de la empresa y toda la comunidad, de la misma manera tener presente un control en la planificación de los recursos que posee, contar con políticas para que sean cumplidas con responsabilidad por todos, valores institucionales, una misión, visión, objetivos para fijar metas que se puedan cumplir eficientemente y la empresa alcance su desarrollo y progreso para el bien de la sociedad Santa Elenense.

La planificación estratégica en la empresa EMUTURISMO EP, es importante para redefinir y mejorar la forma de dirigir de esta institución pública; proporcionando ayuda a quienes la dirigen en la toma de decisiones, con respecto a los problemas por venir con el fin de hacer cambios y mejorar los resultados actuales.

El trabajo en equipo es muy indispensable para que la empresa se enrumbe hacia el progreso y sea porta voz del desarrollo turístico en todas las comunidades de Santa Elena, aportando con ideas innovadoras que fortalezcan los conocimientos de las personas involucradas durante el proceso de desarrollo del plan estratégico.

En la primera parte del presente capítulo, consta de la estructura organizacional, las funciones y los niveles jerárquicos del personal. A la vez, se especifica la razón de ser de la empresa, su Visión, Misión, Objetivos, principios y valores. Puntos referentes porque son imágenes deseables, posibles de realizar, y perspectivas que se desean alcanzar, constituyendo aspiraciones profundas que resultan motivadoras para la sinergia del equipo de trabajo de la empresa.

En la segunda parte se realiza el análisis F.O.D.A para determinar los factores y situaciones que atraviesa la empresa, para que de esta manera se pueda buscar soluciones a los problemas encontrados. Los sectores abordados dentro de este diagnóstico son los externos e internos. Así mismo contiene Estrategias a seguir para llegar a metas y que luego se traduzcan en programas y proyectos. Quedando la gran tarea de ejecutarlos.

En vista de los inconvenientes a los que se enfrenta la Empresa EMUTURISMO EP, se hace necesario el desarrollo de un Plan Estratégico; el mismo que proporcionará a la empresa, acciones complementarias al control del comportamiento frente al entorno en que se desenvuelve, su actividad con la comunidad, el manejo de los gastos, control de las actividades, en si permitirá generar una planificación estratégica efectiva que impulse el desarrollo institucional, además de ir obteniendo resultados a corto plazo y responder de manera inmediata a los cambios ya que es un documento flexible y adaptable a la situación en que se encuentre.

Es importante la acción que presten cada uno de los involucrados sea por parte de la empresa como la comunidad, porque esto permite crear las condiciones necesarias para lograr un trabajo eficiente y eficaz, frente a las realidades del entorno. Con este plan estratégico se proporcionará también la dirección que guiará la misión, los objetivos y las estrategias de la empresa EMUTURISMO EP, facilitando el desarrollo de planes para cada una de las áreas funcionales existentes en la organización, con la finalidad de alcanzar una correcta gestión administrativa.

## **4.2 ELEMENTOS DEL PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA “EMUTURISMO EP”**

### **4.2.1 Misión**

La Empresa Municipal de desarrollo e información turística “EMUTURISMO EP”, tiene como misión la formulación, regulación y administración de lugares turísticos para el desarrollo del turismo local mediante la realización de proyectos sustentables y sostenibles bajo el amparo del ministerio de turismo y el municipio de Santa Elena actuando con responsabilidad social y ambiental para el beneficio de la comunidad Santa Elenense.

### **4.2.2 Visión**

Ser una empresa reconocida en la provincia de Santa Elena como referente de excelencia en la asistencia de servicios turísticos, incorporando la innovación en todos los procesos de formulación de propuestas que se desarrollen para la actividad turística local, demostrando eficiencia y eficacia en los procesos de gestión con responsabilidad social y ambiental.

### **4.2.3 Filosofía**

EMUTURISMO EP, tiene como filosofía destacar la manera de pensar y actuar de todos los miembros de la empresa bajo un marco de valores definidos, porque están convencidos que la motivación continua permite al talento humano ser más creativo y productivo ofreciendo un servicio de información turística oportuna que satisfaga la necesidad del usuario.

#### **4.2.4 Principios Éticos**

**Trabajo en equipo.-** Se fomenta trabajar conjunto con compañerismo, sociabilizar las actividades y compartimos ideas, y las decisiones que se toman con la participación de todo el equipo logrando resultados positivos.

**Comunicación.-** juega un papel importante entre los colaboradores y clientes permitirán transmitir información directa e indirectamente con la finalidad de conocer y entender los procesos que se manejan sin distorsionar el enlace existente, siendo fundamental la interrelación entre colaboradores.

**Confidencialidad.-** La confidencialidad se promueve para tener resultados exitosos en la aplicación de estrategias y la información siempre sea oportuna, se resguarda los archivos que pertenece a la organización para que exista fuga de información.

**Justicia.-** Promover la igualdad en cada uno de los colaboradores, así como un ambiente en el que puedan darse condiciones aceptables para laborar. Equidad en las actividades y compensaciones por el trabajo, provoca una competitividad laboral general no personal.

**Eficacia.-** Busca conseguir previamente lo planteado es por ello que se hace enfoque con la capacidad para alcanzar el efecto que se espera de una reacción, con la finalidad de alcanzar el objetivo propuesto, siendo indispensable para toda organización.

**Eficiencia.-** Se considera la eficiencia en la obtención de los resultados en un plazo prudencial de una manera optimiza la eficiencia que va de la mano con la eficacia, sin embargo la eficiencia señala el uso adecuado de los recursos al uso racional de los medios para alcanzar un objetivo en un tiempo prudente para el desarrollo empresarial.

**Transparencia.-** La transparencia en toda organización se convierte en indispensable permite trabajar con nitidez, esto aporta a un ambiente confiable sin restricciones, teniéndolas cuenta e informes claros en busca de la excelencia organizacional, confiabilidad para una toma de decisiones certeras.

#### **4.2.5 Valores Corporativos**

**Honestidad.-** La honestidad se caracteriza por ser oportuna y real, por ello en la empresa EMUTURISMO EP, están enfocados en comprometerse, expresarse con coherencia y autenticidad en cada una de las actividades que realicen los miembros de la organización, incluyendo siempre la verdad y la ética. Teniendo transparencia en los proyectos que se realizan.

**Respeto.-** La empresa EMUTURISMO impulsa a trabajar en un ambiente lleno de respeto y consideración hacia los colaboradores y clientes sin importar su raza, religión o credo, manteniendo las relaciones interpersonales sobre la cual se sustente la ética y la moral. Respeto por la salud de las personas, y por el medio ambiente para nuevas y futuras generaciones.

**Perseverancia.-** Tener claro los objetivos y las metas planteadas, un punto de llegada que incentive a trabajar por una meta logrando cada actividad con éxito, a través del optimismo y la motivación para lograr lo que se espera, a pesar de los obstáculos internos y externos.

**Sentido de pertenencia.-** El sentido de pertenencia en toda organización es fundamental, les pertenecen a todos y por lo tanto deben sentirse dueños, propietarios donde ejercen sus labores. Esto incita obtener resultados favorables, realizando los trabajos de manera equitativa, aportando con el cien por ciento de sí mismos por un fin en común. Demostrar un verdadero sentido de pertenencia, identificación y orgullo laboral hacia nuestra empresa, dentro y fuera de la misma.

**Compromiso.-** El compromiso se asemeja al cumplimiento de las obligaciones, exponiendo las capacidades para sacar adelante aquello que nos han designado, confiado y nuestra conciencia ha aceptado.

**Responsabilidad Ambiental.-** La responsabilidad ambiental en la actualidad es fundamental cuidar el medio ambiente, tomando en consideración el impacto ecológico de una decisión en la organización. Se aplica un desarrollo sustentable y sostenible garantizando el buen vivir de las futuras generaciones.

#### **4.2.6 Objetivo General**

Planificar eficientemente las actividades ejecutando un direccionamiento administrativo proyectado a un enfoque participativo y transparente que conduzca a proyectos innovadores para el progreso y desarrollo del turismo de toda la comunidad Santa Elenense.

#### **4.2.7 Objetivos Específicos**

- Organizar las actividades desarrollando una planificación eficiente para el logro de una mejor administración.
- Implementar proyectos innovadores y creativos mediante la participación de los gobiernos autónomos descentralizados que beneficien a la comunidad.
- Crear un liderazgo eficiente para el buen manejo de los recursos, incentivando al trabajo de todas las personas involucradas mejorando los niveles de satisfacción de los usuarios.
- Informar periódicamente de las actividades a desempeñar por la empresa mediante medios de comunicación, para la confianza de los pobladores.

- Solicitar Capacitaciones a la Universidad Estatal Península de Santa Elena en temas relacionados al liderazgo, organización administrativa y coordinación de recursos para que los Jefes Departamentales tengan otra perspectiva de trabajar.
- Promover el desarrollo organizacional, la unidad y disciplina entre sus asociados mediante la implementación de políticas, valores éticos y estrategias administrativas, trabajando siempre en equipo y con la respectiva organización.

### **4.3 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA “EMUTURISMO EP”**

#### **4.3.1 Diagnóstico Situacional F.O.D.A.**

El Análisis FODA o Análisis DAFO es una metodología de estudio de la situación competitiva de una empresa y de las características internas de la misma, a efectos de determinar sus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

La situación interna se compone de dos factores controlables: fortalezas y debilidades, mientras que la situación externa se compone de dos factores no controlables: oportunidades y amenazas.

El análisis consta de los siguientes pasos:

- 1) Análisis Externo.
- 2) Análisis Interno.
- 3) Confección de la matriz DAFO.

### **4.3.2 Análisis Situacional**

Para realizar el análisis situacional dentro de la empresa EMUTURISMO EP, es necesario aclarar cuáles son las áreas involucradas en la realización del mismo, para luego desarrollar la técnica FODA, la cual se integrará por etapas o pasos y así detectar los problemas más relevantes en la organización y tomar las mejores decisiones para el logro de los objetivos empresariales.

Para lo cual, es necesario incluir a representantes de todas las áreas a nivel gerencial y departamental; y así éstos podrán proporcionar puntos de vista y criterios diferentes para la discusión y solución de problemas que afecten el ámbito laboral y entorno empresarial.



**CUADRO N° 35 Análisis FODA de la Empresa EMUTURISMO EP**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
Se cuenta con un presupuesto amplio.	Alternativas viables en financiamiento.
Infraestructura y variedad de servicios.	Crecimiento y expansión.
Personal con experiencia en el ramo turístico.	Contribuir al proceso de avance económico en el sector.
Nexo con el ministerio de turismo.	A mayor demanda, los servicios que ofrece se diversifican.
Relación directa con el Municipio de Santa Elena.	Alianza estratégica con otros municipios del país y extranjero.
<b>DEBILIDAD</b>	<b>AMENAZAS</b>
La comunicación dentro del organigrama funcional no es del todo adecuada.	Retiro de partidas presupuestarias de la I. Municipalidad de Santa Elena.
Existe muy poca motivación hacia el personal.	Introducción de nuevos servicios que la empresa no posee.
Poca capacitación al personal.	Crisis económica nacional.
No poseen suficientes centros de información.	Alianzas estratégicas internacionales de la competencia.
Falta de Planificación en actividades.	Ausencia de políticas de fomento e inversión al sector turístico.

**FUENTE:** Análisis FODA

**ELABORADO POR:** Edison Ganán Grefa

**CUADRO N° 36 Evaluación de Factores Internos (MEFI)**

<b>FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Total Ponderado</b>
<b>FORTALEZAS</b>			
Se cuenta con un presupuesto amplio.	<b>0,10</b>	<b>5</b>	<b>0,50</b>
Infraestructura y variedad de servicios.	<b>0,08</b>	<b>3</b>	<b>0,24</b>
Personal con experiencia en el ramo turístico.	<b>0,08</b>	<b>3</b>	<b>0,24</b>
Nexo con el ministerio de turismo.	<b>0,10</b>	<b>4</b>	<b>0,40</b>
Relación directa con el I. Municipio de Santa Elena.	<b>0.20</b>	<b>4</b>	<b>0.80</b>
<b>DEBILIDADES</b>			
La comunicación dentro del organigrama funcional no es del todo adecuada.	<b>0,06</b>	<b>3</b>	<b>0,18</b>
Existe muy poca motivación hacia el personal.	<b>0,08</b>	<b>3</b>	<b>0,24</b>
Poca capacitación al personal.	<b>0,08</b>	<b>3</b>	<b>0,24</b>
No poseen suficientes centros de información.	<b>0,15</b>	<b>5</b>	<b>0,75</b>
Falta de Planificación en actividades.	<b>0,07</b>	<b>3</b>	<b>0.21</b>
<b>TOTAL FORTALEZAS + DEBILIDADES</b>	<b>1,00</b>		<b>3.80</b>

FUENTE: Matriz MEFI

ELABORADO POR: Edisson Ganán Grefa

Mediante la matriz MEFI se obtuvo el resultado de 3,80 lo que significa que la Empresa EMUTURISMO EP, es internamente fuerte pero se debe mejorar esas debilidades para ser sólidamente fuertes a nivel organizacional.

**CUADRO N° 37 Evaluación de Factores Externos (MEFE)**

<b>FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Total Ponderado</b>
<b>OPORTUNIDADES</b>			
Alternativas viables en financiamiento.	<b>0,15</b>	<b>5</b>	<b>0,75</b>
Crecimiento y expansión en la zona.	<b>0,10</b>	<b>4</b>	<b>0,40</b>
Contribuir al proceso de avance económico en el sector.	<b>0,10</b>	<b>3</b>	<b>0,30</b>
A mayor demanda, los servicios que ofrece se diversifican.	<b>0,10</b>	<b>4</b>	<b>0,40</b>
Alianza estratégica con otros municipios del país y extranjero.	<b>0,10</b>	<b>5</b>	<b>0,50</b>
<b>AMENAZAS</b>			
Retiro de partidas presupuestarias de la I. Municipalidad de Santa Elena.	<b>0,10</b>	<b>4</b>	<b>0,40</b>
Introducción de nuevos servicios que la empresa no posee.	<b>0,07</b>	<b>3</b>	<b>0,21</b>
Crisis económica nacional.	<b>0,10</b>	<b>4</b>	<b>0,40</b>
Alianzas estratégicas internacionales de la competencia.	<b>0,08</b>	<b>3</b>	<b>0,24</b>
Ausencia de políticas de fomento e inversión al sector turístico.	<b>0,10</b>	<b>3</b>	<b>0,30</b>
<b>TOTAL</b>	<b>1,00</b>		<b>3,90</b>

FUENTE: Matriz MEFE

ELABORADO POR: Edisson Ganán Grefa

El resultado en la aplicación MEFE es de 3,90 lo que nos indica que tiene muchas oportunidades de mantenerse y seguir creciendo como empresa, contrarrestando las amenazas que posee EMUTURISMO EP.

#### **4.3.2.1 Análisis Interno de los servicios que presta la Empresa**

La Empresa Municipal se encarga del desarrollo turístico, de la recreación sostenible y sustentable e información de lugares turísticos, regulación de carga turística, administración de lugares turísticos y recreativos del cantón Santa Elena.

“EMUTURISMO EP”, como función fundamental tiene la formulación de propuestas para las políticas locales de turismo emitidas bajo el amparo del convenio de transferencia de competencias entre el estado ecuatoriano, el ministerio de turismo y la ilustre municipalidad del cantón Santa Elena, además se encargará de prestar los servicios turísticos, de desarrollo turístico sostenible y sustentable del cantón Santa Elena y regularizar los lugares turísticos; tanto naturales, culturales, de salud, de religión, deportiva, así como la realización de proyectos turísticos para la reestructuración, mantenimiento de lugares turísticos, que constan como patrimonio de la municipalidad, tales como complejos turísticos, complejos deportivos, parques ecológicos, baños públicos, y demás lugares turísticos.

De conformidad con la ordenanza de creación, la operación de la empresa se sustentará con los siguientes recursos:

1. Los ingresos procedentes de la aplicación de las Ordenanzas de determinación y recaudación de tasas turísticas vigentes.
2. Los ingresos por la venta de equipos u otros bienes, que se realizará previa autorización del Directorio y de acuerdo a las normas vigentes.
3. Las asignaciones establecidas del Estado, de la Ilustre Municipalidad de Santa Elena y de otras entidades.
4. Los ingresos que se obtengan por créditos ya sean gubernamentales o privados.
5. Los provenientes de donaciones y más asignaciones legítimas.

Los ingresos provenientes de todas las tasas vigentes y futuras que se puedan relacionar al servicio de turismo.

## **FUNCIONES**

Las funciones de la empresa EMUTURISMO EP, son las siguientes:

- Apoyar a la municipalidad, como ente responsable de la actividad turística a través de la acción de sus instancias directivas, de apoyo y gestión.
- Promover las políticas locales para el desarrollo y promoción turística del cantón en concordancia con las políticas nacionales que existen.
- Asumir el liderazgo para la formación del plan estratégico participativo, que posibilite la articulación de nuevas propuestas.
- Promover consensos y acuerdos entre los diferentes actores del sector turístico en el cantón.
- Proteger y supervisar el patrimonio cultural, ambiental y turístico del cantón.
- Estimular la actividad turística a nivel local y regional en el marco de las políticas de desarrollo integral del cantón.
- Impulsar la coordinación pública, privada y comunitaria orientada al diseño ejecución y seguimiento de planes turísticos.
- Promover la participación ciudadana a fin de generar una conciencia y práctica colectiva para el fomento y promoción de la actividad turística respetuosa de la cultura y medio ambiente.
- Apoyar criterios y apoyar al concejo municipal en los ámbitos pertinentes para el cumplimiento de sus roles específicos y las atribuciones, funciones y obligaciones.
- Difundir y vigilar el cumplimiento del Código de Ética del turismo en la jurisdicción cantonal.
- Emitir las licencias anuales turísticas de funcionamiento a los locales del cantón Santa Elena.

- Brindar seguridad en las playas del cantón.
- Otorgar permisos para realizar eventos artísticos en las playas.
- Conceder permisos para realizar actividades turísticas comerciales en las playas.
- Recaudar la tasa turística a vehículos interprovinciales.

#### **4.3.2.2 Identificación del Perfil Gerencial de la Empresa Municipal EMUTURISMO EP**

La gerencia es un cargo que ocupa el director de una empresa lo cual tiene dentro de sus múltiples funciones, representar a la sociedad frente a terceros y coordinar todos los recursos a través del proceso de planeamiento, organización, dirección y control a fin de lograr objetivos establecidos.

#### **NIVELES DE LA ORGANIZACIÓN**

La empresa está organizada de la siguiente forma:

**Nivel Directivo y Ejecutivo:** representado por el Directorio y el Gerente. A este nivel le compete tomar las decisiones, impartir instrucciones, coordinar las actividades y vigilar el eficiente cumplimiento de las mismas;

**Nivel Asesor:** conformado por la Asesoría Jurídica, la Auditoría Interna y las comisiones nombradas por el Directorio. Les corresponde asesorar a los niveles Directivo, Ejecutivo, y Operativo en los diversos ámbitos concernientes a la administración y funcionamiento de la empresa EMUTURISMO EP.

**Nivel Operativo:** constituido por los departamentos Administrativos, Financiero y Técnico. A este nivel le corresponde la ejecución de las distintas funciones empresariales.

El Directorio de la empresa EMUTURISMO EP, estará integrado por:

- El Alcalde de Santa Elena o su delegado, quien lo presidirá.
- Un funcionario de la Administración Municipal, designado por el alcalde.
- El concejal presidente de la Comisión permanente de Turismo.

El gerente de la Empresa EMUTURISMO actuará como Secretario, con derecho a voz pero sin voto. Los miembros durarán en sus funciones dos años, pudiendo ser reelegidos. Todos los representantes del Directorio tendrán su respectivo suplente, que actuará en ausencia del titular.

## **ATRIBUCIONES Y DEBERES DEL DIRECTORIO**

Las atribuciones y deberes del directorio son las siguientes:

- Definir las políticas, metas y objetivos de la empresa EMUTURISMO EP.
- Aprobar o modificar su reglamento y la estructura orgánica de la empresa EMUTURISMO EP, así como dictar las normas que sean necesarias para el eficiente funcionamiento sujetándose a las disposiciones de las ordenanzas.
- Aprobar la estructura orgánica, tomando en cuenta los requerimientos para un eficaz cumplimiento de sus metas y objetivos.
- Otorgar delegaciones a personas naturales o jurídicas para la prestación de servicios que le corresponde brindar a la empresa, conforme a las normas que se dicten para su efecto.
- Proponer para conocimiento y aprobación del Concejo, proyectos de ordenanzas cuya expedición considere necesaria y que se relacionen con su ámbito de actividad.
- Estudiar y aprobar, en dos sesiones, la pro forma presupuestaria y sus reformas y presentarlas para la ratificación en el consejo.

- Aprobar los proyectos y programas de trabajo que presente el gerente.

## **ATRIBUCIONES Y DEBERES DEL PRESIDENTE DEL DIRECTORIO**

Las atribuciones y deberes del presidente del directorio son las siguientes:

- Cumplir y hacer cumplir los preceptos de la ordenanza, los reglamentos de la empresa y las demás normas jurídicas y administrativas que rijan para las empresas públicas municipales; así como presidir las sesiones del Directorio y legalizar las actas conjuntamente con el Gerente.
- Conceder licencia al Gerente por un plazo no mayor de treinta días.
- Coordinar las acciones con la Ilustre Municipalidad de Santa Elena, y convocar a sesiones ordinarias o extraordinarias de Directorio.

## **DEL AUDITOR INTERNO**

La empresa EMUTURISMO EP, contará con un Auditor Interno que será nombrado o contratado por el Directorio, de una terna presentada por el Presidente o como lo establezca la ley.

### **4.3.2.3 Orgánico Funcional: Perfil y Funciones del Puesto**

#### **PUESTO: GERENTE GENERAL**

##### **Perfil:**

- Formación profesional nivel superior en las especialidades de Administración y turismo.
- Dominio de dos idiomas.
- Manejo de Office Professional a nivel intermedio.
- Capacidad para trabajar en equipo
- Relaciones humanas, Responsabilidad y Buen trato.



## **INFORMACIÓN**

**Edad:** 25 a 55 años.

**Sexo:** Indiferente.

**Estado Civil:** Indiferente.

**Formación Profesional:** Lic. Administración Turística.

**Experiencia:** 2 – 4 años en cargos equivalentes

### **Funciones:**

El gerente ejerce la representación legal de la empresa. Su principal función es alcanzar las metas trazadas y maximizar el valor de la empresa.

### **Funciones Específicas:**

- Planear, dirigir, coordinar y controlar la gestión administrativa, operativa, financiera, legal y laboral de la empresa y está pendiente de los resultados de su gestión.
- Gestionar alianzas estratégicas o convenios con instituciones, organizaciones o empresas relacionadas que ayuden al logro de los objetivos.
- Dirigir y supervisar la ejecución de los planes y actividades de la empresa, orientados a la consecución de sus metas y objetivos.

## **PUESTO: CONTADOR**

### **DESCRIPCIÓN DEL CARGO**

Dirigirá el proceso contable de la empresa, de tal forma que se cuente con información veraz y confiable. Elaboración y análisis de los estados financieros básicos y ajustes correspondientes. Responde por la elaboración y análisis de los estudios financieros.

## **INFORMACIÓN**

**Edad:** 30 a 55 años.

**Sexo:** Indiferente.

**Estado Civil:** Indiferente.

**Formación Profesional:** Contador Público.

**Experiencia:** 2 – 4 años en cargos equivalentes

## **REQUERIMIENTOS DE COMPETENCIAS Y NIVEL REQUERIDO**

- Conocimiento, y destreza para manejar programas del Sistema Office: Word, Excel, PowerPoint; así como para el manejo de Internet intranet, entre otros, requeridos para la elaboración y presentación de informes, documentos internos y/o externos y todo aquello que sea requerido por su gestión.
- Habilidad y destrezas para el cálculo de costos, presentación, análisis e interpretación financiera.
- Conocimiento teórico-práctico en legislación tributaria del Ecuador.
- Conocimiento y destreza en el manejo del plan único de cuentas de empresas estatales.
- Conocimientos en gestión de auditoría básica en procedimientos administrativos directamente relacionados con el proceso contable.

### **PUESTO: DIRECTOR/A ÁREA FINANCIERA**

#### **Descripción del Área:**

El área se encarga de la gestión contable, financiera y administrativa de la empresa

### **Cualidades del Director/A Administrativo y Financiero:**

- Capacidad de planificación, organización y seguimiento a las diferentes actividades del área y de atención de los requerimientos de las demás áreas de la empresa.
- Orientación en logro de objetivos.
- Excelentes relaciones interpersonales.
- Capacidad de buscar e implementar soluciones a los posibles problemas de la gestión diaria del Área Administrativa y Financiera y de las demás áreas.
- Capacidad de trabajar en equipo.

### **PERFIL BÁSICO**

- Economía, Contaduría, con conocimiento en régimen tributario especial.
- Conocimiento de herramientas tecnológicas como Excel Avanzado, Word, Power Point.
- Conocimiento de sistemas contables.

### **INFORMACIÓN**

**Edad:** 30 a 55 años.

**Sexo:** Indiferente.

**Estado Civil:** Indiferente.

**Formación Profesional:** Profesional en distintos campos, como Administración de Empresas, Ingeniería en Desarrollo Empresarial.

**Experiencia:** 2 – 3 años en cargos equivalentes.

### **REQUERIMIENTOS DE COMPETENCIAS Y NIVEL REQUERIDO**

- Revisión de Contratos de prestación de servicios que celebra la empresa ya sea con otras empresas, y proveedores.

- Revisar las imputaciones contables de cada uno de los proyectos para garantizar la consistencia de la información.
- Elaborar los informes de Ejecución Presupuestal de cada uno de los proyectos en curso para cada área de la empresa.
- Elaborar y entregar los informes financieros a donantes de acuerdo con los estándares establecidos por cada uno.
- Solicitar los desembolsos a la municipal de Santa Elena de acuerdo con el plan establecido.

## **PUESTO: DIRECTOR/A DEL ÁREA DE TALENTO HUMANO**

### **Descripción Del Área:**

Asesorar y proponer al Directorio, la Gerencia General y otras Áreas del Organismo normas y reglamentaciones en materia de Gestión de Recursos Humanos, Salud Ocupacional, Relaciones Laborales y Sindicales y su posterior implementación.

### **INFORMACIÓN**

**Edad:** 30 a 55 años.

**Sexo:** Indiferente.

**Estado Civil:** Indiferente.

**Formación Profesional:** Formación específica en Administración y Gerencia de organizaciones, proyectos y/o Recursos Humanos.

**Experiencia:** 2 – 4 años en cargos equivalentes

### **Competencias Laborales**

- Capacidad para dirigir la elaboración de políticas, prácticas, proyectos, planes y programas en materia de Gestión de Recursos Humanos, Salud

Ocupacional, Relaciones Laborales y Sindicales y Administración de Personal.

- Conocimientos y en técnica en de Estratégica de Recursos Humanos, Reclutamiento y Selección de Personal, Inducción, Análisis y Descripción de Cargos, Planes de Capacitación, Desarrollo de Carrera, Sucesión y Retiro, Evaluación de Desempeño, Estudios de Cultura y Clima Organizacional, Estudios y Análisis de Seguridad e Higiene Ambiental, Salud Ocupacional y prevención de Accidentes y Enfermedades Profesionales.

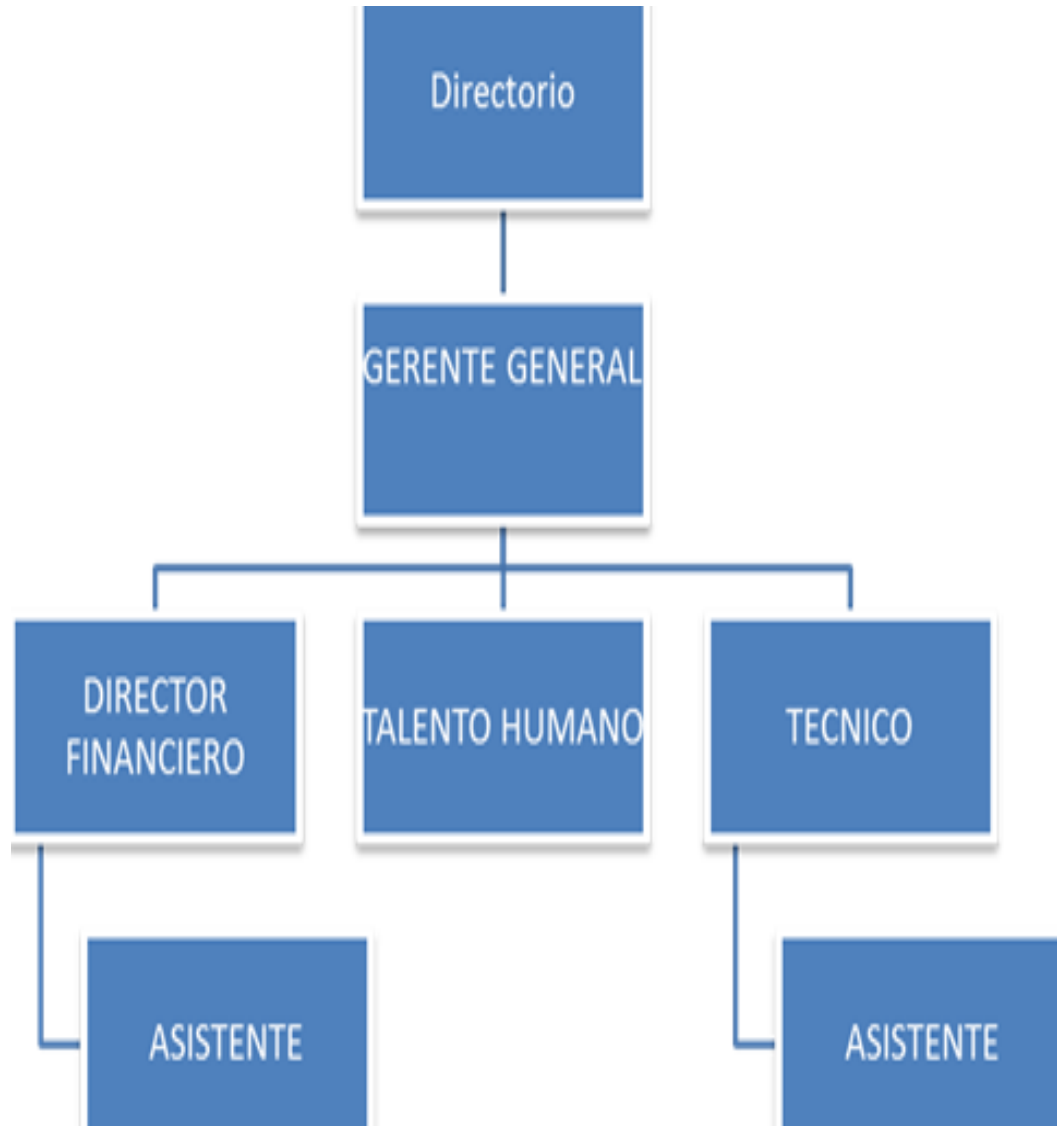
### **PUESTO: SECRETARIA**

Es aquella persona que recolecta y procesa la información que respalda las actividades que realiza la Empresa EMUTURISMO EP, digitaliza y realiza informes semanales y mensuales, para determinar estadísticamente el nivel de cumplimiento de las actividades.

#### **Funciones:**

- Redactar, certificar, administrar las actas de las sesiones llevar al día la correspondencia y los libros de registro de las afiliadas.
- Informes del avance de las actividades proyectadas.
- Firmar conjuntamente con la Presidenta las actas y comunicaciones así como los registros de las afiliadas.
- Citar por orden de la Presidenta a las sesiones del Director y de la Asamblea General.
- En caso de ausencia del secretario lo subrogará el segundo Vocal.

**GRÁFICO N° 28 Organigrama Funcional**



**FUENTE:** Matriz MEFE  
**ELABORADO POR:** Edisson Ganán Grefa

#### **4.4 PLAN DE ACCIÓN**

Las exigencias derivadas de la Misión, Visión y Valores junto con la demanda de los grupos de interés y de los escenarios previsibles nos llevan a plantear los siguientes retos del futuro.

**CUADRO N° 38 Plan de Acción**

<b>PLAN DE ACCIÓN PARA LA EMPRESA EMUTURISMO EP</b>			
<b>Problema principal:</b>			
Falta de estrategias apropiadas que orienten a brindar un excelente servicio de información a usuarios.			
<b>Fin del proyecto:</b> Ejecución de un Plan Estratégico para la Empresa EMUTURISMO EP.		<b>Indicadores:</b> Encuestas Entrevistas Guías de Observación	
<b>Propósito de Proyecto:</b> Diseñar estrategias, mediante la aplicación de acciones con el fin de aumentar la eficacia de los recursos de la empresa EMUTURISMO EP.		<b>Indicador:</b> Número del personal que labora en la empresa.	
<b>Programas</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Proyectos</b>	<b>Actividades</b>
Gestión integral en Talento Humano	Brindar un adecuado nivel de satisfacción del personal, con la disponibilidad de los recursos.	Estrategia de Capacitación	Capacitación permanente del personal
		Estrategia de motivación del Talento Humano	Motivación del personal
Gestión de marketing	Obtener una imagen de prestigio a través del servicio excelente a los usuarios, mediante la transmisión de la imagen de la calidad deseada al resto de la sociedad.	Estrategia de comunicación Corporativa	Medios de comunicación
			Guía de atención al usuario

FUENTE: Investigación Directa  
ELABORADO POR: Edisson Ganán Grefa

## **4.5 PROGRAMAS Y PROYECTOS**

### **PROGRAMA 1**

#### **Gestión Integral en Talento Humano**

Un adecuado nivel de satisfacción del personal de la empresa debe ser conseguido por una adecuada gestión laboral en:

#### **PROYECTO 1**

##### **Estrategia de capacitación.**

Capacitación permanente del personal del nivel operativo de la empresa. El mantenimiento de un elevado nivel asistencial no es compatible sin la atención a la formación continua de los profesionales de la empresa. El plan de formación es la herramienta básica que permite avanzar en el objetivo esencial de mejorar la unidad de servicio de la empresa "EMUTURISMO EP", incrementando la eficacia del personal.

El desarrollo, la formación y la capacitación del personal son motivadores y dan a los profesionales una mayor confianza en su modo de realizar su tarea. El aprendizaje, eficazmente utilizado, sirve para alcanzar todas las metas personales y de la organización, pues se fomenta el desarrollo de las capacidades necesarias para atender a los usuarios.

#### **PROYECTO 2**

##### **Estrategia de motivación del Talento Humano**

Las organizaciones ya han asumido que: "es diez veces más caro captar un nuevo usuario que retener y fidelizar a los ya existentes". Ha nacido el marketing



relacional orientado a gestionar la lealtad de los usuarios que culmina en relacionarnos con el mismo y ubica a los empleados en un lugar estratégico.

El objetivo de todas las empresas es alcanzar la rentabilidad y, ésta sólo se consigue si un determinado usuario prefiere a la compañía a cualquier otra alternativa. Para conseguirlo hay que diferenciar conceptos: Una cosa es lograr la satisfacción de los clientes y otra su lealtad.

Los incentivos no necesariamente tienen que ser económicos, se establecen técnicas de motivación incentivos no financieros como:

El Entorno favorable:

- Autonomía en el trabajo y claridad de las funciones y responsabilidades.
- Recursos suficientes.
- Reconocimiento del trabajo y de los objetivos conseguidos.
- Carga de trabajo adecuado y gestión eficaz de ésta.
- Gestión eficaz de los riesgos para la salud y la seguridad laboral, y un lugar de trabajo seguro y limpio.
- Eficaz representación de los empleados y comunicación con ello.
- Política obligatoria de igualdad de oportunidades.
- Empleo sostenible.

Apoyo al desarrollo profesional

- Acceso/ apoyo a la formación y capacitación.
- Permisos sabáticos y de estudios.

## **PROGRAMA 2**

### **Gestión de Marketing**

Es imprescindible implementar estrategias comunicacionales que impulsen el posicionamiento de la imagen de la empresa “EMUTURISMO EP”.

## **PROYECTO 3**

### **Estrategia de comunicación corporativa**

Hoy en día, uno de los elementos estratégicos más relevantes para lograr este objetivo es la comunicación corporativa que no es otra cosa que el conjunto de recursos de comunicación que posee la empresa para llegar a los usuarios.

La comunicación corporativa tiene ciertas primicias, que son:

- Todo se comunica en una organización: esto quiere decir que no solo las técnicas publicitarias comunican, sino todo lo que encierra la empresa, desde sus servicios hasta el comportamiento de todas las personas que laboran en la misma.
- La comunicación corporativa es generadora de expectativas: todas las actividades que se producen en la comunicación de la organización estarán manifestando al cliente lo que se espera del servicio que presta la empresa.
- La comunicación corporativa debe estar integrada: todos los procesos en la comunicación corporativa debe tener el mismo fin, el mismo mensaje a comunicar.
- Las formas comunicativas en la empresa serán, la acción comunicativa, y la conducta corporativa.

La acción comunicativa es el conjunto de mensajes generados por el comportamiento de todos los que conforman la organización y transmitidos a al público influyendo en la imagen que forma el usuario de la empresa.

La conducta corporativa está conformada por todas las actividades que realiza la empresa diariamente, y esta actúa como un canal de comunicación, diciendo las cosas de la empresa y expresando los valores y principios con los que se identifica.

Las estrategias se llevarán a cabo a través de acciones de relaciones públicas y prensa y a través de técnicas de servicio al cliente.

## **ACTIVIDADES**

### **Desarrollo de una guía de atención al cliente**

El gran reto que tiene hoy en día el marketing es lograr que el usuario quede satisfecho y con todas necesidades cubiertas. En tal razón se hace indispensable crear una guía de atención al usuario para desarrollar y fortalecer las habilidades del personal para prestar un buen servicio.

El objetivo fundamental es prestar asistencia personalizada, direccionada a conquistar la total satisfacción del cliente. Optimizando procesos de gestión de servicio. La satisfacción del cliente se convierte en un elemento clave para alcanzar la retención de los clientes y aumentar la competitividad, para ello todo el personal deberá orientarse a los siguientes valores:

- La empatía.
- Justicia.
- Honestidad.
- Respeto.
- Responsabilidad.

#### **4.6 PLAN OPERATIVO ANUAL (P.O.A)**

En el desarrollo de la planificación estratégica a la empresa EMUTURISMO EP, se ha diseñado entre una o varias estrategias para cumplir la misión y visión enfocado al logro de los objetivos mencionados en el plan. Es relevante el POA, como un instrumento complementario que ha dado la oportunidad de promover la participación de todo el talento humano de la empresa que incluye los programas, proyectos, determinado por el alcance y la cantidad de los recursos manifestado visiblemente en el plan operativo anual.

Incluye los programas y proyectos a ejecutar, el área administrativa y operativa que colaboran en la consecución de las metas y todos los puntos importantes aplicados en cada actividad, para llevar el seguimiento y el control tanto mensual, trimestral, anual para cumplir en un plazo de tiempo.

Aquellos programas están dados por aquellos conceptos de motivación y capacitación entre otros, aquella información sobre el plan operativo anual del año 2013 se podrá observar a través de los anexos así como la planificación, presupuesto en el período estimado.

En la Planificación Operativa Anual está detallado a las formas de las necesidades de escasos programas realizados en la organización comprendida en la motivación y la capacitación, de las acciones antes dichas. Además el punto relevante e importante debe estar enmarcado a los lineamientos, direcciones en el plan estratégico sin embargo darles las facilidades a todas las personas de las áreas, llevando el compromiso de crecer.

Por tal motivo se hace necesario visualizar a través de cuadros los programas y proyectos que se menciona a continuación:

**CUADRO N° 39 Plan Operativo Anual**

Programa	Objetivo	Proyecto	Cronograma					Costo	Financiamiento			Responsable e Involucrados	
			2015	2016	2017	2018	2019		Propio	Autogestión	Convenio	Responsable	Involucrados
Gestión Integral en Talento Humano	Brindar un adecuado nivel de satisfacción del personal, con la disponibilidad de los recursos.	Estrategia de motivación del Talento Humano	X	X	X	X	X	\$ 2.500,00	— —			Jefe Talento Humano y Gerencia	Personal Participante de la Empresa
		Estrategia de Capacitación	X	X	X	X	X	\$ 2.500,00	— —		—	Jefe Talento Humano y Gerencia	Personal Participante de la Empresa
Gestión de Marketing	Obtener una imagen de prestigio a través del servicio excelente a los usuarios, mediante la transmisión de la imagen de la calidad deseada al resto de la sociedad.	Estrategia de Comunicación Corporativa	X	X	X	X	X	\$ 5.000,00	— —	—	—	Jefe Talento Humano y Gerencia	Personal Participante de la Empresa

**FUENTE:** Investigación Directa  
**ELABORADO POR:** Edisson Ganán Grefa

## CONCLUSIONES

- El análisis estratégico, ha permitido establecer opciones estratégicas que la institución puede adoptar para el cumplimiento efectivo de las metas y objetivos propuestos, de conformidad a la disponibilidad de los recursos humanos, materiales y financieros.
- Los planes de capacitación del personal deben realizarse como parte de una actualización constante y a todos los niveles y los trabajadores de la institución, que laboran en las distintas áreas.
- La empresa deberá manejar en forma eficiente y eficaz, la utilización de los recursos económicos, dando prioridad a aquellas actividades necesarias e indispensables para el normal funcionamiento, la búsqueda de alternativas para mejorar sus ingresos debe de ser aprovechada por la imagen que proyecta.
- Es importante que la empresa “EMUTURISMO EP” haga uso de la tecnología de la información, con el objeto de informar los servicios que presta, su horario de atención y estar comunicados con sus usuarios.

## **RECOMENDACIONES**

- Aplicar las estrategias propuestas con el fin de brindar un mejor servicio tanto a los clientes para tener un mejor rendimiento durante el desarrollo de las tareas de cada colaborador en los distintos procesos a llevarse a cabo.
- Implementar capacitaciones anuales al personal administrativo, crear concurso del mejor colaborador de la empresa para motivarlo y que se esfuerce por brindar un mejor servicio.
- Realizar convenios con instituciones de forma que se incremente los ingresos económicos, con el fin de reinvertirlos para adquirir equipos tecnológicos, y ampliar la empresa en su infraestructura.
- Realizar campañas publicitarias en alianzas estratégicas, con el objeto de dar a conocer a los usuarios sus servicios de una manera fácil y rápida, esto se convierte en una ventaja ya que permite al usuario obtener información sin tener que asistir a la empresa.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- ✓ Alvarado Martínez Tomás (2006). Metodología para elaborar un Plan Estratégico y Rediseño Organizacional de una unidad de producción agropecuaria.
- ✓ Bernal César Augusto (2006). Metodología de la Investigación para la Administración, Economía, Humanidades y Ciencias Sociales, Segunda Edición. Editorial Pearson Educación-México.
- ✓ Castelló Mauri, Jordi J. (2005). Modos de toma de decisiones en las asociaciones y desempeño político. Revista Mexicana de Investigación Educativa. Pág. 8
- ✓ Córdoba Padilla, Marcial, (2006). Formulación y evaluación de proyectos, Bogotá, Editorial Ecoe.
- ✓ García Córdoba, Fernando, (2004). La tesis y el trabajo de tesis: Recomendaciones metodológicas para la elaboración de los trabajos de tesis, México, Editorial Limusa.
- ✓ Gido, Jack y Clements, James, (2007). Administración Exitosa de Proyectos, Tercera Edición, México, Editorial Cengage Learning.
- ✓ Gómez, Marcelo M., (2006). Introducción a la metodología de la investigación científica, Primer Edición, Córdoba, Editorial Brujas.
- ✓ Gutiérrez Abraham M. (2005). Curso de Técnicas de Investigación y metodología del estudio; Editorial Didactas A.G, Séptima Edición Quito.



- ✓ Jiménez Itza Muro Fernando (2009). Desarrollo organizacional y humano; Editorial El Cid Editor, Argentina,. Págs. 35, 48, 61, 62.
- ✓ Martínez, Daniel y Gutiérrez Milla, (2005). La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral, España, Editorial Díaz de Santos.
- ✓ Matilla, Kathy, (2008). Los modelos de planificación estratégica en la teoría de las Relaciones Públicas, Primera Edición, Barcelona, Editorial UOC.
- ✓ Méndez Carlos (2006). Metodología, Diseño y desarrollo del proceso de Investigación con énfasis en ciencias empresariales; Editorial Limusa, Edición Cuarta México.
- ✓ Paredes Wilson Gonzalo (2011). Investigación Acción. Editores Rijabal. Primera edición 2011 Págs. 26, 27 y 32.
- ✓ Prieto Herrera, Jorge Eliécer, (2005). Los proyectos: la razón de ser del presente, Segunda Edición, Bogotá, Editorial Ecoe.
- ✓ Robbins, Stephen P (2005). Administración, Editorial Pearson, Octava Edición. Educación, México.
- ✓ Rodríguez Joaquín (2005). Cómo aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa; Editorial Cengage Learning, Quinta edición México.
- ✓ Sainz de Vicuña Ancín, José María, (2009). El plan estratégico en la práctica, Segunda Edición Madrid, Editorial Esic.

- ✓ Tamayo y Tamayo, Mario, (2005). Metodología formal de la investigación científica, Segunda Edición, México, Editorial Limusa.
- ✓ Tirado Ricardo Luna Matilde. (2006). Desarrollo organizacional y humano. Argentina: El Cid Editor. Págs. 35, 48, 61, 62.
- ✓ Yuni José Alberto (2010). Recursos metodológicos para la preparación de proyectos de investigación Argentina: Editorial Brujas (2ª. ed.). Págs. 85, 87, 93, 94, 95, 96, 97.
- ✓ Zambrano Barrios, Adalberto, (2007). Planificación Estratégica, presupuesto y control de la gestión pública, Caracas, Editorial Texto S.A.

# ANEXOS

## ANEXO N° 1 Formato de Encuesta

**DIRIGIDO A:** Gerente, Jefes Departamentales, Trabajadores, y usuarios del cantón Santa Elena.

**OBJETIVO:** Recabar información mediante el instrumento de investigación que permita al desarrollo de un Plan Estratégico para la Empresa Municipal de turismo “EMUTURISMO EP” del Cantón Santa Elena, Provincia de Santa Elena.

**INSTRUCTIVO:** Para contestar este instrumento sírvase marcar con una **X** el número que corresponda a la alternativa que crea conveniente tomando en cuenta los siguientes parámetros.

- 5      **Definitivamente si**
- 4      **Probablemente si**
- 3      **Indeciso**
- 2      **Probablemente no**

### 1. Información General

#### 1. Condición del informante

- |       |                                 |                                |              |                          |
|-------|---------------------------------|--------------------------------|--------------|--------------------------|
| Sexo: | Hombre <input type="checkbox"/> | Mujer <input type="checkbox"/> |              |                          |
|       |                                 |                                | 1 Directivo  | <input type="checkbox"/> |
|       |                                 |                                | 2 Jefe dpto. | <input type="checkbox"/> |
|       |                                 |                                | 3 Empleado   | <input type="checkbox"/> |
|       |                                 |                                | 4 Usuario    | <input type="checkbox"/> |

#### 2. Información Específica

ÁREAS E INDICADORES	1	2	3	4	5
1. Considera que la empresa EMUTURISMO EP cumple con las expectativas de entidad debidamente organizada.					
2. Es importante la comunicación entre la empresa y el usuario.					

3. ¿Existe mutua coordinación entre el Municipio, EMUTURISMO EP y los usuarios para el desarrollo de proyectos?					
4. Cree Ud. que en los proyectos debe estar implícito el estudio medio ambiental.					
5. Considera usted que se manejan con eficiencia los recursos para el éxito de la institución.					
6. ¿Cree Ud. que la participación de los usuarios es indispensable para la toma decisión?					
7. Un enfoque participativo entre sociedad y empresa ayudaría al momento de hacer algún cambio en el proceso de gestión y desarrollo de nuevos proyectos.					
8. ¿Cree Ud. que su participación es importante en los cambios que se establezcan dentro de la comunidad?					
9. ¿Usted considera que dentro de la comunidad la empresa EMUTURISMO EP ha ejecutado proyectos que benefician al desarrollo del turismo local?					
10. ¿Cree que la empresa EMUTURISMO EP considera una visión prospectiva?					
11. Es adecuada la gestión realizada por la empresa EMUTURISMO EP con relación al turismo local.					
12. ¿Existe una relación adecuada entre las comunidades y la empresa EMUTURISMO EP?					
13. Mediante la capacitación, promoción, y difusión de atractivos turísticos la empresa EMUTURISMO EP busca el desarrollo del cantón Santa Elena.					
<b>ÁREAS E INDICADORES</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
14. Tener al personal motivado y usuarios atendidos es importante para el cumplimiento de tareas.					
15. Resulta importante conocer el cantón Santa Elena y sus alrededores para diseñar estrategias en pro del desarrollo turístico.					

<p>16. Considera Ud. que el liderazgo y participación de dirigentes comunales es importante en el desarrollo de proyectos sustentables.</p>					
<p>Sírvase expresar, alguna sugerencia sobre el tema:</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>					
<p>No escriba su nombre (recuerde que éste instrumento es anónimo)</p>					

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

## **ANEXO N° 2 Formato de Entrevista**

**DIRIGIDO A:** Gerente, Jefes Departamentales, Trabajadores, y usuarios del cantón Santa Elena.

**OBJETIVO:** Recabar información mediante el instrumento de investigación que permita al desarrollo de un Plan Estratégico para la Empresa Municipal de turismo “EMUTURISMO EP” del Cantón Santa Elena, Provincia de Santa Elena.

1. ¿Cuáles son los puntos claves para poder a cabo los objetivos de la empresa?
2. ¿Cuáles son las metas más importantes para llevar a cabo dichos objetivos?
3. ¿Cómo describe la cultura de trabajo en la empresa, que valores queremos promover, que competencias queremos destacar?
4. ¿Cómo estimularemos la participación del personal con respecto al plan estratégico?
5. ¿Por qué es necesaria una herramienta detallada sobre planificación estratégica?
6. ¿Ha experimentado la ciudad recientemente cambios políticos, económicos, o sociológicos que hayan generado una toma de conciencia sobre los procesos de planificación estratégica en la empresa?
7. ¿Puede usted destacar entre 3 y 10 proyectos más importantes de su ciudad en la que la empresa hizo su intervención?

8. ¿Qué hechos (naturales, sociales, económico) considera que están condicionando más el presente de la empresa EMUTURISMO EP y pueden condicionar su futuro?
9. ¿Cuáles son los desafíos más importantes que debe plantearse la empresa EMUTURISMO EP para afrontar mejor su futuro?
10. ¿Qué proyectos y programas considera relevantes, de manera general, para el desarrollo de empresa EMUTURISMO EP en su área de influencia?
11. ¿Cree que es necesario y posible conformar un modelo de cooperación público-privada en la provincia de Santa Elena?



ANEXO N° 3 Registro Oficial – Creación de EMUTURISMO EP



# REGISTRO OFICIAL

## ORGANO DEL GOBIERNO DEL ECUADOR

Administración del Sr. Ec. Rafael Correa Delgado  
Presidente Constitucional de la República

Año II -- Quito, Lunes 29 de Noviembre del 2010 -- N° 92

ING. HUGO ENRIQUE DEL POZO BARREZUETA  
DIRECTOR

Quito: Avenida 12 de Octubre N 16-114 y Pasaje Nicolás Jiménez  
Dirección: Telf. 2901 - 629 -- Oficinas centrales y ventas: Telf. 2234 - 540  
Distribución (Almacén): 2430 - 110 -- Mañosca N° 201 y Av. 10 de Agosto  
Sucursal Guayaquil: Malecón N° 1606 y Av. 10 de Agosto - Telf. 2527 - 107  
Suscripción anual: US\$ 400 + IVA -- Impreso en Editora Nacional  
250 ejemplares -- 24 páginas -- Valor US\$ 1.25 + IVA

### EDICIÓN ESPECIAL

#### SUMARIO:



## ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE SANTA ELENA

### ORDENANZAS MUNICIPALES

- De creación de la Empresa Municipal de Desarrollo Turístico y de Recreación Sostenible y Sustentable e Información de Lugares Turísticos "EMUTURISMO EP." .....	2
- Reformatoria a la Ordenanza para el cobro por servicio de alumbrado público .....	6
- Que reglamenta la determinación y recaudación del impuesto del 1.5 por mil sobre los activos totales .....	8
- De creación de la Empresa Municipal de Construcción Vial, "EMUVIAL EP" .....	11
- Para el cobro de la tasa de contribución especial por mejoras a cargo de los beneficiarios por obras públicas de saneamiento ambiental ejecutadas en el cantón .....	15
- Para el cobro de la tasa de contribución especial por mejoras por la construcción de sistemas de agua potable ejecutadas en el cantón .....	17
- Que regula el cobro de las contribuciones especiales de mejoras a cargo de los propietarios de inmuebles beneficiados por obras públicas ejecutadas por la Municipalidad en el periodo 2006 al 2009 .....	19

EL ILUSTRE CONCEJO  
CANTONAL DE SANTA ELENA

Considerando:

Que el artículo 315 de la Constitución de la República del Ecuador dispone que el Estado constituirá empresas públicas para la gestión de sectores estratégicos, prestación de servicios públicos, aprovechamiento sustentable de recursos naturales o de bienes públicos y el desarrollo de otras actividades económicas;

Que el inciso segundo del artículo ibídem, manda que las empresas públicas estarán bajo la regulación y control específico de los organismos pertinentes de acuerdo con la ley; funcionarán como sociedades de derecho público, con personalidad jurídica, autonomía presupuestaria, financiera, económica, administrativa y de gestión, con altos parámetros de calidad y criterios empresariales, económicos, sociales y ambientales;

Que el Art. 264 de la Carta Magna, establece que en el ámbito de sus competencias y territorio, y en uso de sus facultades, los gobiernos municipales expedirán ordenanzas cantonales;

Que el Gobierno Municipal de Santa Elena, tiene como función el impulso al desarrollo turístico cantonal, conforme a lo que disponen sus ordenanzas, la creación de la Empresa Municipal Turística, como órgano de apoyo a la institución edilicia, en el sector donde ejerce su jurisdicción, de conformidad a las atribuciones establecidas en la Ley Orgánica de Régimen Municipal en el Art. 14 en sus numerales 9 y 12;

Que el Art. 9. literal n) de la Ley de Descentralización del Estado en forma imperativa y explícita reconoce a los gobiernos locales seccionales con las facultades, para la gestión del turismo;

Que el Ministerio de Turismo, luego de la realización de varios estudios técnicos, ha comprobado el potencial turístico del cantón y la capacidad institucional para que la Municipalidad de Santa Elena, asuma las responsabilidades en el ámbito turístico, con el Convenio de Transferencias de Competencias entre el Ministerio de Turismo y la I. Municipalidad de Santa Elena;

Que la Ley Orgánica de Empresas Públicas, publicada en el Suplemento del Registro Oficial 48 del 16 de octubre del 2009, en el artículo 1. prevé: "Las disposiciones de la presente ley regulan la constitución, organización, funcionamiento, fusión, escisión y liquidación de las empresas públicas que no pertenezcan al sector financiero y que actúen en el ámbito internacional, nacional, regional, provincial o local; y, establecen los mecanismos de control económico, administrativo, financiera y de gestión que se ejercerán sobre ellas, de acuerdo a lo dispuesto por la Constitución de la República";

Que el Art. 5 de la Ley Orgánica de Empresas Públicas dispone que la creación de empresas públicas, entre otras formas, se hará: "a través de acto normativo legalmente expedido por los gobiernos autónomos descentralizados"; y en el literal b) del Art. 7 ibídem especifica las atribuciones de cada una de las estructuras de las empresas públicas;

Que el Art. 11 de la Ley Orgánica de Régimen Municipal establece como fines esenciales de esta Municipalidad: "Procurar el bienestar material y social de la colectividad y contribuir al fomento y protección de intereses sociales, así como Promover el desarrollo económico, social, medio ambiental, y cultural dentro de su jurisdicción";

Que el Art. 13 ibídem señala que las municipalidades podrán ejecutar las obras o prestar los servicios que son de su competencia en forma directa, por contrato o delegación, en las formas y condiciones previstas en la Constitución de la República y la ley. Podrán también participar en la conformación de entidades privadas, sin fines de lucro, individualmente o mancomunadas con otras municipalidades o entidades del sector público;

Que el artículo 177 de la Ley Orgánica de Régimen Municipal faculta a la Municipalidad constituir empresas públicas para la prestación de servicios públicos, cuando, a juicio del Concejo, esta forma convenga más a los intereses municipales y garantice una mayor eficiencia y una mejor prestación de los servicios públicos; y,

En uso de las facultades concedidas por la Ley Orgánica de Régimen Municipal,

Expede:

**LA ORDENANZA DE CREACIÓN DE LA EMPRESA MUNICIPAL DE DESARROLLO TURÍSTICO Y DE RECREACIÓN SOSTENIBLE Y SUSTENTABLE E INFORMACIÓN DE LUGARES TURÍSTICOS DEL CANTÓN SANTA ELENA "EMUTURISMO EP".**

TÍTULO I

CREACIÓN, DENOMINACIÓN Y OBJETIVOS

**Art. 1.- CREACIÓN.-** Créase la Empresa Municipal de Desarrollo Turístico, de recreación sostenible y sustentable e información de lugares turísticos, regulación de carga turística, administración de lugares turísticos y recreativos del cantón Santa Elena "EMUTURISMO EP", como función fundamental la formulación de propuestas para las políticas locales de turismo emitidas bajo el amparo del Convenio de Transferencias de Competencias entre el Estado Ecuatoriano, el Ministerio de Turismo y la Ilustre Municipalidad de Santa Elena, además se encargará de prestar los servicios turísticos, de desarrollo turístico sostenible y sustentable del cantón Santa Elena y regularizar los lugares turísticos; tanto naturales, culturales, de salud, de religión, deportiva, del cantón así como la realización de proyectos turísticos para la reestructuración, mantenimiento de lugares turísticos, que constan como patrimonio de la Municipalidad, tales como complejos turísticos, complejos deportivos, parques ecológicos, baños públicos y demás lugares turísticos, etc.

**Art. 2.- DOMICILIO Y PERSONERÍA.-** La "EMUTURISMO EP" tendrá su domicilio en la ciudad de Santa Elena, contará con personería jurídica, autonomía administrativa, financiera y patrimonial y se registrará por la Ley Orgánica de Régimen Municipal, la Ley Orgánica de Empresas Públicas, la Ley de Turismo, la presente ordenanza, los reglamentos que se expidieren para su aplicación, las regulaciones que dicte el Directorio, y las demás que le sean aplicables.

**Art. 3.- FUNCIONES.-** Son funciones de la "EMUTURISMO EP" las siguientes:

- a) Apoyar a la Municipalidad, como ente responsable de la actividad turística a través de la acción de sus instancias directivas, de apoyo y gestión;
- b) Promover las políticas locales para el desarrollo y promoción turística del cantón en concordancia con las políticas nacionales que existieren al respecto;
- c) Asumir el liderazgo para la formación del Plan Estratégico Participativo del turismo local, que posibilite la articulación con las propuestas nacionales del Ministerio;
- d) Promover consensos y acuerdos entre los diferentes actores del sector turístico en el cantón;
- e) Proteger y supervisar el patrimonio cultural, ambiental y turístico del cantón;
- f) Estimular la actividad turística a nivel local y regional en el marco de las políticas de desarrollo integral del cantón;
- g) Impulsar la coordinación pública, privada y comunitaria orientada al diseño ejecución y seguimientos de planes turísticos integrales;
- h) Promover la participación ciudadana a fin de generar una conciencia y práctica colectiva para el fomento y promoción de la actividad turística respetuosa de la cultura y medio ambiente locales;
- i) Aportar criterios y apoyar al Concejo Municipal en los ámbitos pertinentes para el cumplimiento de sus roles específicos y las atribuciones, funciones y obligaciones. Contraídas mediante el convenio de competencias;
- j) Difundir y vigilar el cumplimiento del Código de Ética del Turismo en la Jurisdicción Cantonal;
- k) Emitir las licencias anuales turísticas de funcionamiento a los locales del cantón Santa Elena;
- l) Brindar seguridad en las playas del cantón;
- m) Otorgar permisos para realizar eventos artísticos en playas;
- n) Conceder permisos para realizar actividades turísticas comerciales en las playas; y,
- o) Recaudar la tasa turística a vehículos interprovinciales.

**Art. 4.- MEDIOS A UTILIZAR.-** Para alcanzar los fines propuestos, la empresa turística, se valdrá de los medios siguientes:

El Plan Estratégico de Desarrollo Turístico, elaborado con participación comunitaria.

La optimización de los recursos interinstitucionales humanos, materiales y económicos relacionados con la actividad turística.

El apoyo del Ministerio de Turismo, para la capacitación permanente de recursos humanos locales para garantizar la calidad en la presentación de los servicios.

El apoyo de las autoridades para el control y vigilancia de la calidad de los servicios y establecimientos turísticos del cantón, que han obtenido licencia de funcionamiento.

El apoyo del Consejo Provincial de Santa Elena, para la planificación y desarrollo de productos y proyectos turísticos en el ámbito provincial.

La coordinación con otros municipios para el desarrollo de productos o circuitos turísticos que posibiliten la promoción conjunta y acceso a nuevos mercados.

La integración con otros municipios que propenden a la mancomunidad.

Mantenimiento de lugares públicos, tales como complejos turísticos, complejos deportivos, baños públicos, mercados, etc.

Otras funciones que sean similares o semejantes.

## TÍTULO II

### ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA

**Art. 5.- NIVELES DE ORGANIZACIÓN.-** La empresa estará organizada de la forma siguiente:

- a) Nivel Directivo y Ejecutivo, representado por el Directorio y el Gerente. A este nivel le compete tomar las decisiones, impartir instrucciones, coordinar las actividades y vigilar el eficiente cumplimiento de las mismas;
- b) Nivel Asesor, conformado por la Asesoría Jurídica, la Auditoría Interna y las comisiones nombradas por el Directorio. Les corresponde asesorar a los niveles Directivo, Ejecutivo y Operativo en los diversos ámbitos concernientes a la administración y funcionamiento de la EMUTURISMO EP; y,
- c) Nivel Operativo, constituido por los departamentos Administrativo, Financiero y Técnico. A este nivel le corresponde la ejecución de las distintas funciones empresariales.

## CAPÍTULO I

### DEL DIRECTORIO

**Art. 6.- DEL DIRECTORIO.-** El Directorio de la EMUTURISMO EP, estará integrado por:

- a) El Alcalde de Santa Elena o su delegado, quien lo presidirá;
- b) Un funcionario de la Administración Municipal, designado por el Alcalde; y,
- c) El Concejal Presidente de la Comisión Permanente de Turismo.

El Gerente de la EMUTURISMO EP actuará como Secretario, con derecho a voz pero sin voto. Los miembros

durarán en sus funciones dos años, pudiendo ser reelegidos. Todos los representantes del Directorio tendrán su respectivo suplente, que actuará en ausencia del titular.

**Art. 7.- QUÓRUM, VOTACIÓN Y DIRIMENCIA.-** Para que el Directorio pueda instalarse y sesionar será necesaria la concurrencia de más del 50% de sus miembros, adoptará sus resoluciones por mayoría simple de votos de los concurrentes y, en caso de empate, el Presidente tendrá voto dirimente.

## CAPÍTULO II

### ATRIBUCIONES Y DEBERES DEL DIRECTORIO

**Art. 8.- ATRIBUCIONES Y DEBERES.-** Son atribuciones y deberes del Directorio:

- a) Definir las políticas, metas y objetivos de la EMUTURISMO EP;
- b) Aprobar o modificar su reglamento y la estructura orgánica de la EMUTURISMO EP; así como dictar las normas que sean necesarias para su eficiente funcionamiento sujetándose a las disposiciones de esta ordenanza;
- c) Aprobar la estructura orgánica de la EMUTURISMO EP, tomando en cuenta los requerimientos para un eficaz cumplimiento de sus metas y objetivos;
- d) Otorgar delegaciones a personas naturales o jurídicas para la prestación de los servicios que le corresponde brindar a la EMUTURISMO EP, conforme a las normas que se dicte para el efecto;
- e) Proponer, para conocimiento y aprobación del Concejo, proyectos de ordenanzas cuya expedición considere necesaria y que se relacionen con su ámbito de actividad;
- f) Estudiar y aprobar, en dos sesiones, la pro forma presupuestaria y sus reformas y presentarlas para la ratificación del Concejo, hasta el 30 de noviembre de cada año;
- g) Designar al Gerente de la empresa de una terna propuesta por el Alcalde;
- h) Aprobar los proyectos y programas de trabajo que presente el Gerente;
- i) Conocer y resolver sobre los informes del Gerente y Auditor Interno;
- j) Conocer y aprobar los créditos tanto internos como externos que se otorguen a la EMUTURISMO EP;
- k) Conceder licencias o declarar en comisión de servicio a funcionarios y empleados, cuando la solicitud sobrepase los treinta días, de acuerdo a la ley. Para el caso de los trabajadores, se estará a lo dispuesto en las normas legales pertinentes;
- l) Analizar bajo los criterios de distribución equitativa, solidaridad social, eficiencia y recuperación de costos de inversión, las tasas turísticas, conforme a las

ordenanzas respectivas y presentar los resultados de su estudio al Concejo Cantonal de Santa Elena para su revisión y análisis; y,

- m) Proponer al Concejo Cantonal la fijación de tarifas por los servicios que preste la EMUTURISMO EP y que no constituyan ingresos tributarios.

## CAPÍTULO III

### DEBERES Y ATRIBUCIONES DEL PRESIDENTE DEL DIRECTORIO

**Art. 9.- DEL PRESIDENTE.-** Son deberes y atribuciones del Presidente del Directorio:

- a) Cumplir y hacer cumplir los preceptos de esta ordenanza, los reglamentos de la EMUTURISMO EP y las demás normas jurídicas y administrativas que rijan para las empresas públicas municipales;
- b) Presidir las sesiones del Directorio y legalizar las actas conjuntamente con el Gerente;
- c) Conceder licencia al Gerente por un plazo no mayor de treinta días;
- d) Coordinar las acciones de la EMUTURISMO EP con las de la Ilustre Municipalidad de Santa Elena; y,
- e) Convocar a sesiones ordinarias o extraordinarias de Directorio.

## CAPÍTULO IV

### DE LAS SESIONES DEL DIRECTORIO

**Art. 10.- SESIONES DEL DIRECTORIO.-** El Directorio de la EMUTURISMO EP se reunirá ordinariamente una vez por mes y extraordinariamente a petición de dos o más de sus miembros, o por pedido del Auditor Interno. El Presidente del Directorio convocará por escrito a las sesiones cuando menos con veinticuatro horas de anticipación, exponiendo los motivos de dicha convocatoria. En las sesiones extraordinarias solo podrán tratarse los asuntos para cuyo estudio y resolución fue convocado el Directorio.

**Art. 11.- DE LAS ACTAS.-** Se llevarán actas de las sesiones del Directorio, las que una vez aprobadas por el mismo, serán suscritas por el Presidente y el Secretario.

## CAPÍTULO V

### DEL GERENTE

**Art. 12.- DEL GERENTE.-** El Gerente será responsable ante el Directorio y el Concejo por la gestión operativa, técnica y administrativa de la EMUTURISMO EP. Será nombrado por el Directorio de una terna presentada por el Alcalde, debiendo cumplir los requisitos establecidos en la Ley de Régimen Municipal. Será un funcionario de libre remoción.

**Art. 13.- REQUISITOS PARA SER GERENTE.-** El Gerente deberá poseer título universitario, reunir condiciones de idoneidad profesional y de experiencias necesarias para dirigir la empresa.

**Art. 14.- DEBERES Y ATRIBUCIONES DEL GERENTE.-** El Gerente de la EMUTURISMO EP tendrá los deberes y atribuciones siguientes:

- a) Administrar la empresa y representar judicial y extrajudicialmente a la misma;
- b) Someter oportunamente a la aprobación del Directorio la planificación, programas y proyectos de obras, mejoras y ampliaciones de los sistemas de limpieza, recolección, transporte, tratamiento y disposición de residuos sólidos, así como programas de educación a la comunidad y otros que fueren necesarios en función de las prioridades establecidas y de las posibles fuentes de financiamiento;
- c) Autorizar los gastos e inversiones hasta las cuantías determinadas por el Directorio;
- d) Solicitar al Directorio la aprobación de traspasos, aumentos o disminuciones de partidas presupuestarias que afecten a varios programas, y autorizarlos directamente cuando se refieran a un mismo programa;
- e) Presentar los informes requeridos por el Directorio sobre las actividades administrativas, financieras y técnicas de los trabajos llevados a cabo, así como de la situación financiera de los proyectos y en general de la marcha de la EMUTURISMO EP;
- f) Presentar mensualmente al Directorio los balances económico financiero de la EMUTURISMO EP, con todos sus anexos;
- g) Presentar al Directorio proyectos de ordenanzas, reglamentos de la EMUTURISMO EP y de su estructura orgánica, programas de servicios y propuestas de resoluciones para una mejor gestión administrativa - financiera y el efectivo cumplimiento de sus funciones;
- h) Dirigir la elaboración del proyecto de presupuesto que será presentado a consideración y aprobación del Directorio;
- i) Presentar los estados económicos financieros anuales de la EMUTURISMO EP, con su respectivo informe;
- j) Cumplir y hacer cumplir las leyes, ordenanzas y reglamentos y otras normas aplicables a la EMUTURISMO EP, así como los acuerdos y resoluciones del Directorio;
- k) Concurrir, obligatoriamente, a las sesiones del Concejo y demás organismos municipales que requieran su presencia;
- l) Nombrar y remover a funcionarios y empleados, conceder licencias y vacaciones al personal, sujetándose a las normas legales y proponer las remuneraciones para los empleados y trabajadores;
- m) Velar por el cabal cumplimiento de planes, programas, proyectos y presupuesto anual; y,
- n) Las demás que le faculden los reglamentos y el Directorio.

## CAPÍTULO VI

### DE LA AUDITORÍA INTERNA

**Art. 15.- DEL AUDITOR INTERNO.-** La EMUTURISMO EP contará con un Auditor Interno que será nombrado o contratado por el Directorio, de una terna presentada por el Presidente o como lo establezca la ley.

## TÍTULO III

### PATRIMONIO E INGRESOS

**Art. 16.- PATRIMONIO.-** El patrimonio de la EMUTURISMO EP estará constituido por:

- a) Los bienes muebles e inmuebles, equipos e instalaciones que actualmente pertenecen a la Dirección de Turismo y que se emplean en la operación, mantenimiento y administración de lugares turísticos y de recreación de propiedad municipal, etc.;
- b) Los bienes muebles e inmuebles entregados por la Ilustre Municipalidad de Santa Elena, para la constitución y sostenimiento de la EMUTURISMO EP;
- c) Los bienes que la EMUTURISMO EP obtenga a cualquier título después de su creación.

**Art. 17.- DE LOS RECURSOS FINANCIEROS.-** Son recursos financieros de la EMUTURISMO EP:

- a) Los ingresos procedentes de la aplicación de las ordenanzas de determinación y recaudación de tasas turísticas vigentes, y de otras que se crearen;
- b) Los ingresos por la venta de equipos u otros bienes, que se realizará previa autorización del Directorio y siguiendo los procedimientos establecidos en las normas legales vigentes;
- c) Las asignaciones establecidas del Estado, de la Ilustre Municipalidad de Santa Elena y de otras entidades;
- d) Los ingresos por créditos que obtenga;
- e) Los ingresos no tributarios por todos los servicios que preste;
- f) Los provenientes de donaciones y más asignaciones legítimas; y,
- g) Los ingresos provenientes de todas las tasas vigentes y futuras que se crearen relacionadas al servicio de recolección de desechos, aseo, limpieza y mantenimiento del cantón y de sus playas.

**Art. 18.- NORMAS SOBRE ACTIVOS.-** Los bienes muebles, inmuebles y más valores del activo de la EMUTURISMO EP, no podrán ser donados. El Directorio determinará las normas para el arrendamiento, comodato precario, licencias de uso y concesiones, de acuerdo a las disposiciones legales vigentes sobre la materia.

**Art. 19.- JURISDICCIÓN COACTIVA.-** De conformidad con la ley la EMUTURISMO EP, ejercerá la jurisdicción coactiva.

**Art. 20.- VIGENCIA.-** La presente ordenanza entrará en vigencia a partir de su publicación en el Registro Oficial.

#### DISPOSICIONES TRANSITORIAS

**PRIMERA.-** Una vez promulgada esta ordenanza, se cumplirán las acciones necesarias para el funcionamiento de la EMUTURISMO EP.

**SEGUNDA.-** El Concejal que integre el Directorio, al momento de la conformación de la EMUTURISMO EP, durará en sus funciones mientras ejerza la Presidencia de la Comisión Permanente de Turismo, luego será reemplazado por su sucesor y así sucesivamente.

**TERCERA.-** El Concejo Cantonal, previo inventario presentado por la comisión designada para el efecto por el Alcalde, autorizará el traspaso de los bienes municipales que, en virtud de esta ordenanza, pasarán a formar parte del patrimonio de la EMUTURISMO EP.

**CUARTA.-** Todos los activos y pasivos que actualmente son de cargo de la Ilustre Municipalidad de Santa Elena relativos a la Dirección de Turismo, serán asumidos por la EMUTURISMO EP.

**QUINTA.-** El personal de empleados de contratos y/u obreros que actualmente prestan servicios en la Dirección de Turismo, pasarán a depender de manera directa de la Empresa EMUTURISMO EP, con los mismos derechos que tenían mientras laboraban para la Ilustre Municipalidad de Santa Elena, particularmente en lo concerniente a la antigüedad y remuneraciones.

**SEXTA.-** Las competencias que mantiene la Dirección de Turismo relativas al objeto social de EMUTURISMO EP, serán asumidas por la empresa municipal que se crea por esta ordenanza.

Dada en la sala de sesiones del Ilustre Concejo Cantonal de Santa Elena, a los cinco días del mes de octubre del año dos mil diez.

f.) Cislia Rosales Beltrán, Vicepresidenta del Concejo.

f.) Enrique Estibel Cumbe, Secretario General.

#### SECRETARÍA MUNICIPAL DEL CANTÓN SANTA ELENA

Santa Elena, 6 de octubre del 2010.

**CERTIFICA:** Que la Ordenanza de creación de la Empresa Municipal de Desarrollo Turístico y de Recreación Sostenible y Sustentable e Información de Lugares Turísticos del Cantón Santa Elena "EMUTURISMO EP", ha sido discutida por la Corporación Edilicia en sus sesiones celebradas los días 3 de septiembre y 5 de octubre del 2010, tramitándose de conformidad con lo estipulado en el Art. 125 de la Ley Orgánica de Régimen Municipal.

f.) Enrique Estibel Cumbe, Secretario General.

#### ALCALDÍA DE LA ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE SANTA ELENA

Santa Elena, 15 de octubre del 2010.

En virtud de que la Ordenanza de creación de la Empresa Municipal de Desarrollo Turístico y de Recreación Sostenible y Sustentable e Información de Lugares Turísticos del Cantón Santa Elena "EMUTURISMO EP", ha sido discutida y aprobada en las sesiones reglamentarias de los días 12 de abril y 10 de septiembre del 2010, esta Alcaldía facultada en el numeral 30 del Art. 69 y Art. 125 de la Ley Orgánica de Régimen Municipal, sanciona la presente ordenanza y autoriza su promulgación de conformidad con el Art. 129 de la misma ley.

f.) Ing. Otto Vera Palacios, Alcalde del cantón.

#### SECRETARÍA MUNICIPAL DEL CANTÓN SANTA ELENA

**RAZÓN.-** Proveyó y firmó el decreto que antecede el señor Ing. Otto Vera Palacios, Alcalde del cantón, en la Villa de Santa Elena, capital provincial del mismo nombre, a los quince días del mes de octubre del año dos mil diez. Lo certifico.- Santa Elena, 15 de octubre del 2010.

f.) Enrique Estibel Cumbe, Secretario General.

#### EL ILUSTRE CONCEJO CANTONAL DE SANTA ELENA

##### Considerando:

Que los gobiernos autónomos descentralizados, entre los que se encuentran los concejos municipales, gozan de autonomía política, administrativa y financiera, y se regirán por los principios de solidaridad, subsidiariedad, equidad interterritorial, integración y participación ciudadana, así lo consagra la Constitución de la República en su Art. 238;

Que el último inciso del Art. 264 de la Carta Magna, establece que en el ámbito de sus competencias y territorio, y en uso de sus facultades, los gobiernos municipales expedirán ordenanzas cantonales, en concordancia con lo dispuesto en el Art. 2, Art. 63 numerales 1° y 49° y Art. 119 numeral 9° de la Ley Orgánica de Régimen Municipal;

Que el Art. 227 de la Constitución de la República del Ecuador, establece que la Administración Pública constituye un servicio a la colectividad que se rige por los principios de eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, desconcentración, descentralización, coordinación, participación, planificación, transparencia y evaluación;

Que el Art. 1 de la Ley Orgánica de Régimen Municipal, establece que el Municipio es la sociedad política autónoma subordinada al orden jurídico constitucional del Estado, cuya finalidad es el bien común local y, dentro de este y en forma primordial, la atención de las necesidades de la ciudad, del área metropolitana y de las parroquias rurales de la respectiva jurisdicción;

Que el Art. 2 de la Ley Orgánica de Régimen Municipal establece que "Cada municipio constituye una persona

## **ANEXO N° 4 Fotografías**